

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace managementu dvou fotbalových klubů

Management Comparison of Two Football Clubs

Student: Martin Pitron

Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Pitron**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: Komparace managementu dvou fotbalových klubů
Management Comparison of Two Football Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický úvod do problematiky
 3. Analýza a komparace managementu sledovaných klubů
 4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2 vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. K.', written over a dotted line.

podpis

Poděkování:

Mé poděkování patří panu Doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a čas, který věnoval vypracování bakalářské práce

OBSAH

1	Úvod	6
2	Teoretický úvod do problematiky	7
2.1	Sport.....	7
2.2	Fotbal.....	7
2.2.1	Historie fotbalu	8
2.2.2	Počátky fotbalu v českých zemích.....	9
2.3	Management	9
2.3.1	Manažer	10
2.3.2	Manažerské dovednosti.....	10
2.3.3	Manažerské funkce	11
2.3.4	Sportovní management	12
2.3.5	Sportovní manažer	13
2.4	Typologie sportovních organizací	13
2.4.1	Akciová společnost	14
2.4.2	Spolek	15
2.4.3	Společnost s ručením omezeným.....	16
2.5	Marketing.....	17
2.5.1	Marketingový mix.....	17
2.5.2	Sportovní marketing	18
2.5.3	Aplikace marketingového mixu na sportovní kluby	18
2.6	Možnosti financování sportovních klubů a organizací.....	20
2.6.1	Zdroje financování z hlavní činnosti	21
2.6.2	Zdroje financování z doplňkových činností.....	22
2.6.3	Zdroje financování ze speciálních aktivit	22
2.7	Metody výzkumu	23
2.7.1	SWOT analýza.....	23
2.7.2	Marketingový výzkum	24
3	Analýza a komparace managementu sledovaných klubů	27
3.1	Analýza klubu SFC Opava	27
3.1.1	Charakteristika SFC Opava	27
3.1.2	Struktura managementu	30
3.1.3	Mládežnická akademie	31
3.1.4	Sponzoring.....	33
3.1.5	Hospodaření a cíle klubu	34
3.1.6	Rozhovor s generálním manažerem.....	35
3.2	Analýza klubu SK Sigma Olomouc.....	38

3.2.1	Klub SK Sigma Olomouc	38
3.2.2	Struktura managementu	41
3.2.3	Mládežnická akademie	42
3.2.4	Sponzoring	44
3.2.5	Hospodaření a cíle klubu	45
3.2.6	Rozhovor s marketingovým manažerem	47
3.3	Komparace dvou vybraných fotbalových klubů	49
3.3.1	SWOT analýza SFC Opava	49
3.3.2	SWOT analýza SK Sigma Olomouc	52
3.3.3	Komparace klubů z hlediska hráčského kádru	54
3.3.4	Komparace klubů z hlediska fotbalové stadionu	55
3.3.5	Komparace klubů z hospodářského hlediska	56
4	Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení	59
5	Závěr	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk.....	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

I tisíce let zpátky v historii lze vypočítávat snahu jedinců o dosažení jistého stupně vytrvalosti a síly. V dnešní době tomu není jinak, i když důvody jsou zcela odlišné, již nejde o zdokonalování svých dovedností za účelem přežití. Vlivem zvyšování volného času se v současnosti provozování sportu či jakékoliv jiné tělesné aktivity nebo pohybu stalo nedílnou součástí lidských životů, lidem pomáhá předcházet zdravotním potížím, kompenzuje psychické zatížení v pracovním procesu, učí je spolupráci v kolektivu ale třeba i přijmout prohru. Nejen provozování ale i sledování sportu spojuje lidi napříč národy, generacemi a celou společností. Události jako Olympijské hry, závody formule 1 nebo Mistrovství světa ve fotbale sledují statisíce lidí přímo na stadionech a další desítky miliónů na televizních obrazovkách. Sportovní průmysl nabírá na ekonomickém významu, zvyšuje se širší populace zabývající se sportem, objevují se nové druhy sportů, vznikají nová sportoviště. To vše určuje sport jako kulturní fenomén dnešní doby.

V bakalářské práci se zaměřím na jeden z nejmasověji rozšířených a nejsledovanějších sportů u nás i ve světě, a tím je fotbal. Ten se v 21. století stal na profesionální úrovni velkým byznysem, zároveň si však uchoval své kouzlo i pro amatérské hráče a příznivce na stadionech a už dávno není považován jen za výsadu mužů. Do kategorie amatérských hráčů a příznivců patřím již od dětství i já a domnívám se, že za ta léta jsem získal dostatek zkušeností ke zpracování bakalářské práce na téma komparace managementu dvou fotbalových klubů.

V bakalářské práci budou zkoumány dva fotbalové kluby z odlišných soutěží. SK Sigma Olomouc hrající I. ligu a SFC Opava, která působí ve III. lize. **Cílem bakalářské práce je analyzovat a porovnat tyto fotbalové kluby z hlediska struktury managementu, mládežnické akademie, sponzoringu a hospodaření.**

Tohoto cíle bude dosaženo s pomocí manažerů obou klubů, poskytnutých informací a rozhovoru na daná témata. Dále z účetních závěrek jednotlivých klubů identifikuji potřebné informace ohledně hospodaření klubu a kluby porovnám pomocí SWOT analýzy.

2 Teoretický úvod do problematiky

2.1 Sport

Slovo sport vzniklo odvozením z francouzského desport či deport, v Anglii z disport. Základem u obou je latinské slovo deportare, které znamená bavit se. [16 – Sluka]

V našem právním řádu je sport zaveden zákonem o podpoře sportu (zákon č. 115/2001 Sb.). Podle § 2, odstavce 1 na 1. stránce tohoto zákona je sport definován: „*Pro účely tohoto zákona pojem sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonu v soutěžích všech úrovní*“.

Podle docentky Durdové lze sport dělit podle míry provádění tělocvičných aktivit na sport vrcholový, výkonnostní a rekreační.

- Vrcholový sport je charakteristický snahou po dosažení maximálního výkonu a výsledků ve sportovních soutěžích, kdy se sport alespoň na čas stává hlavní profesí jedince.
- Výkonnostní sport představuje zázemí sportu vrcholového a jedná se o podávání výkonů v soutěžích, kdy sport hlavní profesí jedince není.
- Rekreační sport jsou ty pohybové aktivity, které jedinec provádí v mimopracovní době, dobrovolně, s cílem regenerace či relaxace. Termínu rekreační sport odpovídá pojem „tělocvičná rekreace“ nebo taky „sport pro všechny“. [4 – Durdová]

2.2 Fotbal

Fotbal je kolektivní míčová hra, všeobecně považována za nejoblíbenější kolektivní sport na světě. Fotbal se hraje na obdélníkovém hřišti, nejčastěji travnatém, kdy proti sobě nastupují dva týmy s jedenácti hráči. Oba týmy se snaží dopravit míč do soupeřovy sítě, míč lze posunovat kteroukoliv částí těla kromě rukou a paží. Pouze brankář (jeden z hráčů, odlišený barvou dresu) může ke hře používat ruce. Vítězí mužstvo, které za devadesát minut nastřílí více branek. Při stejném počtu gólů dochází k remíze, v některých zápasech je však nutné znát vítěze, tudíž následuje prodloužení, případně penaltový rozstřel. [17 - Stubbs]

2.2.1 Historie fotbalu

Již ve starověku se objevují řady her, které by se daly považovat za předchůdce fotbalu. Za nejstarší je možno považovat čínské kudžu, které se hrálo již ve 2. století př. n. l. Jedním ze vzdálených předchůdců fotbalu je také např. římská hra harpastum, při které se hrálo nohama. Různé míčové hry podobné fotbalu se ve středověku hrály po celé Evropě, ustálená pravidla v této době však nebyla..

Počátky moderního fotbalu lze nalézt v polovině 19. století, kdy soukromé střední školy v Anglii (public schools) začaly svým studentům nabízet mnoho sportů, jako náplň volného času, mezi nimi i fotbal. Každá ze škol používala svá vlastní pravidla, což znemožňovalo pořádání meziškolních soutěžních utkání. První pravidla vznikla na jednání 14 zástupců škol v roce 1848 v Cambridgi. Šlo však o kompromis mezi dvěma hlavními proudy (fotbal a rugby), pravidla upřednostňovala kopání, bylo však dovoleno také čisté zachycení míče rukama. V roce 1863 bylo založeno první fotbalové sdružení na světě a zároveň také první národní sportovní federace světa The Football Association. Z jednání této asociace vyšla sada pravidel, v nichž bylo upuštěno od pravidel dovolující běh s míčem v ruce a držení protivníka s míčem.

Zpočátku se fotbal z Anglie šířil zejména do Evropy. V roce 1860 vzniká první fotbalový tým v Lausanne ve Švýcarsku. Poté fotbal začíná získávat na popularitě v Jižní Americe, kam jej podle jedné z verzí přivezli angličtí dělníci, kteří tam pracovali na stavbě železnic. Nedlouho poté (v roce 1872) se uskutečnil první ročník nejstarší klubové soutěže FA Cup, známý také jako Anglický pohár. V témže roce je sehrán první mezinárodní zápas mezi Anglií a Skotskem.

Na olympijských hrách se fotbal objevuje v roce 1900 v Paříži (Hry II. olympiády). Až o čtyři roky později je však založena Mezinárodní fotbalová federace FIFA. V roce 1916 se hrál první kontinentální šampionát a to Mistrovství Jižní Ameriky, další kontinentální mistrovství vznikla později, v období po druhé světové válce. V roce 1930 bylo uspořádáno první mistrovství světa, konalo se v Uruguayi, která ho také vyhrála. Z důvodu nákladné cesty přes Atlantský oceán se ho nezúčastnila řada mimoamerických států světa, mezi nimi i tehdejší Československá republika. V průběhu dvacátého století se fotbal rozšířil do celého světa a odhaduje se, že jej pravidelně hraje nejméně 240 miliónů lidí ve více než 200 zemích světa. [14 - Pacut]

2.2.2 Počátky fotbalu v českých zemích

První náznaky fotbalu v českých zemích lze pozorovat v roce 1885 v Klubu velocipedistů Praha, v International Rowing Clubu Praha, na panství rodu Thurn-Taxisů v Loučeni, v Plzni a jinde.

Zpočátku vznikaly české fotbalové kluby zejména v Praze. Mezi první patřil sportovní klub AC Praha, která se v roce 1893 rozštěpil a část členů založila AC Vinohrady, kde se na jaře roku 1894 začal hrát i fotbal. Spory mezi příznivci a odpůrci fotbalu vedly ke vzniku AC Sparta Praha. Další slavný fotbalový klub – Slavia vznikl z původně Literárního a řečnického spolku Slavia. Po úředním rozpuštění spolku v roce 1894 členové ustavili nový Sportovní klub Slavia (SK Slavia), který začal od podzimu 1895 hrát fotbal. Koncem 19. Století začal fotbal pronikat i do dalších měst. Za tento rozmach mohlo zejména vydání fotbalových pravidel, které v roce 1897 přeložil Josef Rösler Ořovský.

První fotbalovou soutěž v Čechách uspořádal Český Sculling Cercle Praha v roce 1896 za účasti čtyř týmů. Kluby a kroužky, které pěstovaly fotbal, byly do roku 1901 organizovány v České amateurské athletické unii. V roce 1901 pak vznikl Český svaz fotbalový, který až do první světové války český fotbal organizoval a v roce 1906 se stal provizorním členem FIFA. V roce 1921 se přejmenoval na Československý fotbalový svaz a konečně v roce 1925 byla zřízena ligová soutěž. [6 - Horák]

2.3 Management

Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá české slovo „řízení“, a to především řízení podnikové, ve smyslu řízení všech podnikových činností (výroba, prodej, vývoj, výzkum). [5 – Durdová]

Definice pojmu „management“ je možné rozdělit zhruba do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

- Vedení lidí (management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle). [18 - Weihrich]

- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky (management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.). [11 - Müller]
- Předmět studia a jeho účel (management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace). [15 – Robbins]

2.3.1 Manažer

„Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích poskytujících služby.“¹

Manažeři realizují jak cíle, tak úkoly managementu. Manažer, jako profesionální odborník, musí zvládnout komplex náročných rolí – úkolů, které jsou na něj v průběhu času kladeny. Zodpovídá za efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů, kvalitu produkce či stupeň prosperity. [3 – Durdová]

Docent Lednický určil požadavky vyplývající z tzv. analýzy 4E, které musí manažer při výkonu řídicích funkcí respektovat. Jedná se o:

- účelnost (effectiveness) – děláni správných věcí,
 - účinnost (efficiency) – provádění věcí správným způsobem,
 - hospodárnost (economy) – děláni věcí s minimálními náklady,
 - odpovědnost (equity) – provádění věcí spravedlivě a podle práva.
- [10 - Lednický]

2.3.2 Manažerské dovednosti

Docentka Durdová identifikovala tři druhy dovedností manažerů:

- **Lidské dovednosti** představují schopnost pracovat s lidmi. Umění vytvářet skupinové úsilí a takové prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

¹ WEIHRICH Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha, 1998, str. 17

- **Koncepční dovednosti** představují schopnost řídit celou organizaci. Schopnost rozpoznat podstatné prvky od nepodstatných, porozumět vzájemným vztahům mezi nimi a využít je.
- **Technické dovednosti** představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami. [3 – Durdová]

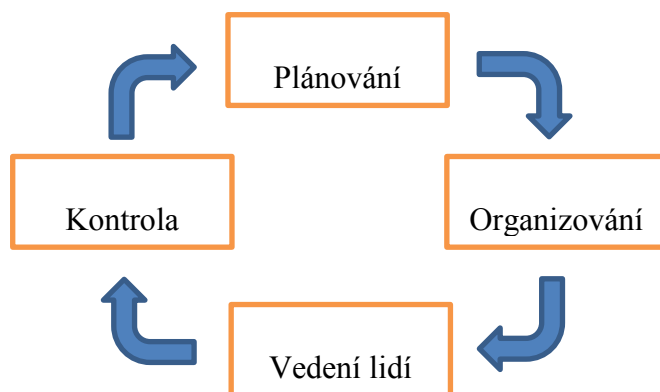
2.3.3 Manažerské funkce

„Manažerské funkce, respektive činnosti či aktivity jsou úlohy, které vedoucí pracovník řeší v průběhu své řídicí činnosti a které zabezpečují dosažení předem stanovených cílů. Dosažení cílů se tudíž zabezpečuje vzájemným souladem manažerských funkcí.“²

Docent Lednický manažerské funkce rozdělil do dvou základních skupin:

- Funkce sekvenční, kam patří plánování, organizování, vedení lidí, personální práce a kontrola. Tyto funkce mají cyklický charakter, což prokazuje jejich vzájemnou propojenost.

Obr. 2.1 Demingův cyklus



Zdroj: upraveno dle LEDNICKÝ Václav. Základy managementu. Ostrava, 2007, str. 35

- Funkce průběžné, kam patří analýza činností, rozhodování, implementace a komunikace. [10 - Lednický]

² LEDNICKÝ Václav. Základy managementu. Ostrava, 2007, str. 35

Plánování je informační proces, spočívá v zajištění a využití získaných informací. Tento proces vychází z cílů firmy a vymezuje prostředky, které jsou nutné k dosažení cílů.

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí jak jednotlivců, tak kolektivů, při plnění určitého záměru či cíle. Organizování spočívá také ve vymezení pravomocí a zodpovědnosti či sdružování lidí do dílčích pracovních kolektivů.

Vedení lidí je považováno za základní náplň činnosti manažerů, zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci. Jedná se o schopnost vést, usměrňovat a motivovat své spolupracovníky, často podřízené, s cílem zajistit efektivnost v plnění vytyčených cílů.

Personální práce znamená personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz je kladen na schopnosti, znalosti, dovednosti a jiné kvalifikační předpoklady spolupracovníků. V poslední době se tato funkce vyčleňuje do samostatné disciplíny označované jako řízení lidských zdrojů.

Kontrola se týká měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům. Tyto kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. [3 – Durdová]

Analýza činností představuje proces důležitý pro rozhodování manažera. Jde o získávání informací jak z okolí, tak z vnitřního prostředí firmy a následné identifikování případných ohrožení nebo příležitostí k úspěchu.

Rozhodování je procesem výběru jedné alternativy z množiny možností, vedoucí k dosažení cíle podle předem stanovených kritérií.

Komunikace představuje přenos informací mezi subjekty a objekty rozhodování.

Implementace neboli realizace je procesem provedení a uskutečnění plánovaných činností. [10 - Lednický]

2.3.4 Sportovní management

Pojem management tělesné výchovy a sportu lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části realizují podnikatelsky orientované aktivity. Týká se také způsobu řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb.

Sportovní management existoval již po staletí, ale až v současné době byl uznán jako samostatná akademická kategorie. Pojem „sportmanagement“ se člení na dva základní póly – sport x management.

Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen známé manažerské řídicí funkce, ale i oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.

Komponenta sportu, z hlediska sportovního managementu, zahrnuje také oblast diváctví, jako konzumování sportovní zábavy a oblast zdatnosti, jako aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. [5 – Durdová]

2.3.5 Sportovní manažer

Vznik profese sportovního manažera je v podmínkách tržního hospodářství naprosto nutný. Dochází zde k propojení oblasti tělesné výchovy a sportu s problematikou ekonomickou a legislativně právní. Kvalifikovaný sportovní manažer by měl znát základní zdroje obsahového zaměření jednotlivých poznatků v tělesné výchově a sportu a měl by disponovat i znalostí metodologických přístupů.

Podle inženýrky Čáslavové je sportovní manažer:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialisté vyškolení pro přípravu sportovních akcí (mistrovství světa, Evropy, OH), specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými atd.
- Manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – členové výkonných výborů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou, policií apod.
- Manažer v podnikatelském sektoru – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS, provozovatel placených tělovýchovných služeb atd. [2 - Čáslavová]

2.4 Typologie sportovních organizací

Sportovní kluby mohou vznikat na bázi ziskových organizací ve formě obchodních společností. V českém sportovním prostředí jde zejména o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, jejichž organizační struktura je dána obchodním zákoníkem. Druh

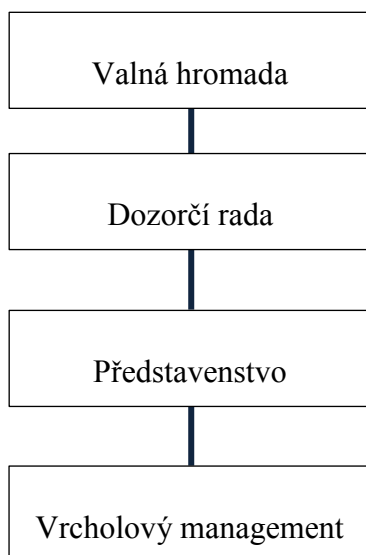
organizací ve sportu představují také spolky, jejichž úprava zakládání a právní existence je provedena zákonem č. 89/2012 Sb. [3 - Durdová]

V praktické části bude popisována zejména akciová společnost, proto se jí tato kapitola věnuje především. Společnost s ručením omezeným a spolky, jež s prací příliš nesouvisí, jsou popsány jen okrajově.

2.4.1 Akciová společnost

Tvorba organizační struktury je zčásti, především ve vyšších úrovních řízení, vázána obchodním zákoníkem. Zjednodušeně lze tuto strukturu znázornit následujícím způsobem.

Obr. 2.2 Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: upraveno dle ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha, 2009. str. 74

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, který je složen z akcionářů. Ti projevují svou vůli hlasováním. Každý z akcionářů má počet hlasů závislých na druhu jejich členství, vlastnictví, typu akcií apod.

Valná hromada má za úkol zejména:

- změnu stanov,
- volbu a odvolání členů představenstva, dozorčí rady a jiných orgánů,

- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhodnutí o zrušení společnosti,
- rozhodování o snížení či zvýšení základního kapitálu a o vydání dluhopisů.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti. Dále dozorčí rada přezkoumává účetní závěrky a návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty, po přezkoumání předkládá své vyjádření valné hromadě.

Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí a.s. a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech a.s., pokud nejsou vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení účetní uzávěrky a v souladu se stanovami také návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty. Z dikce obchodního zákoníku je chápáno jako řídicí orgán.

Vrcholový management představuje nejvyšší vedení, které je odpovědné za chod a.s. jako celku. Úkolem vrcholového managementu je vytváření celkové koncepce podnikání a jednotlivých strategií pro rozvoj podniku. Vymezení činnosti již není dáno obchodním zákoníkem, ale formuje se vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti. [2 - Čáslavová]

2.4.2 Spolek

Jde o nejrozšířenější organizační strukturu využívanou ve sportovní oblasti. S účinností od 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který ruší zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a zcela jej svojí úpravou nahrazuje. Z dosavadních občanských sdružení se stávají spolky a z organizačních jednotek sdružení pobočné spolky.

Základním dokumentem spolku jsou **stanovy**. Stanovy musí obsahovat:

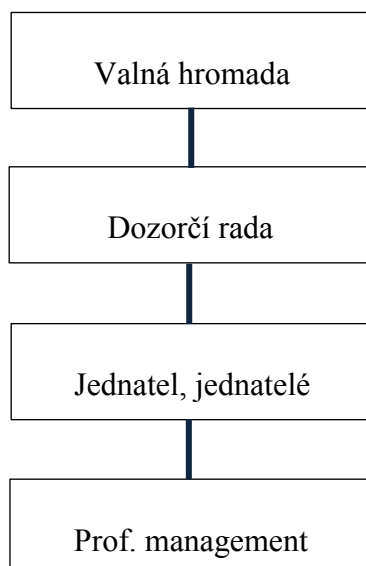
- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat;
- určení statutárního orgánu.

Z NOZ vyplývá, že spolek musí mít v každém případě statutární orgán – **výbor či předseda** a nejvyšší orgán – **členská schůze**, tu svolává k zasedání statutární orgán nejméně jedenkrát do roka. Dále může mít spolek **kontrolní komisi** (přesný počet 3 členů), **rozhodčí komisi** a případně další orgány určené ve stanovách. Spolkové věci již nejsou v gesci Ministerstva vnitra, ale rejstříkových soudů. [19 - ČOV]

2.4.3 Společnost s ručením omezeným

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným musí respektovat strukturu orgánů předepsanou obchodním zákoníkem. Patří zde valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, do jejíž působnosti patří např. schvalování stanov, rozhodování o zrušení společnosti, o změně kapitálu či volba a odvolání jednatelů a členů dozorčí rady. Valnou hromadu svolává **jednatel** společnosti nejméně jednou ročně. Jednatelů společnosti může být i více a dohromady tvoří statutární orgán s.r.o. **Dozorčí rada** podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, dohlíží na činnost jednatelů a kontroluje účetní dokumentaci. Mimo orgány, stanovené obchodním zákoníkem, jsou dále vytvářeny orgány **profesionálního managementu**. [3 - Durdová]

Obr. 2.3 Obecné schéma s.r.o.



Zdroj: upraveno dle DURDOVÁ, Irena. Ekonomické aspekty sportovního managementu. Ostrava, 2012. str. 98

2.5 Marketing

„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směnujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“³

Podstatu marketingu se pokoušejí vystihnout desítky dalších definic. Tyto definice prezentují osobitá pojetí jednotlivých autorů a většinou se snaží vyjádřit, že:

- Marketing je integrovaný komplex činností zaměřených na trh. Nejde o fragmentovaný soubor několika činností, ale jde o koordinovanou součinnost mnoha aktivit.
- Marketingový proces začíná odhadem potřeb spotřebitelů a vytvářením představy o produktech nezbytných k jejich uspokojení a končí plným uspokojením potřeb spotřebitelů.
- Cílem marketingu je stálý prodej se ziskem. Podnikání může být úspěšné jen tehdy, když jsou zákazníci spokojeni a opakují své nákupy. [1 - Boučková]

2.5.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.“⁴

Profesor E. Jerome Mccarthy tyto nástroje rozdělil do čtyř širších skupin, kterým říká **4P** marketingu:

- Product (Produkt) – kvalita, obal, design, záruky, služby.
- Price (Cena) – ceníková cena, platební podmínky, úvěrové podmínky.
- Place (Distribuce / místo) – distribuční cesty, mezičlánky, systémy.
- Promotion (Propagace / marketingová komunikace) – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR.

³ KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. Marketing Management. Praha, 2007, str. 44

⁴ KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. Marketing Management. Praha, 2007, str. 57

Koncept 4P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění potenciálních zákazníků. Tzv. **4C** model pohlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka, ne očima prodávajícího.

- Customer solution - řešení potřeb zákazníka.
- Customer cost – výdaje zákazníka.
- Convenience – dostupnost řešení.
- Communication – komunikace. [8 - Kotler]

2.5.2 Sportovní marketing

Význam a uplatňování marketingu je v posledních letech čím dál výraznější. Aplikace marketingu je charakteristická pro organizace vyrábějící sportovní zboží, marketingové agentury připravující projekty pro firmy podporující sport nebo propagující sportovní osobnosti a v neposlední řadě pro samotné sportovní organizace.

Definice sportovního marketingu je založena na spojení dvou složek „sport“ a „marketing“. Vychází z obecné definice marketingu, liší se však ve své specializaci na odvětví sportu. [2 - Čáslavová]

2.5.3 Aplikace marketingového mixu na sportovní kluby

Tato část se zabývá aplikací klasického marketingového mixu na specifické sportovní prostředí, za použití tzv. 4P.

Produkt – sportovní utkání/zápas

Divák se rozhoduje hlavně podle ceny vstupenek, aktuální výkonnosti týmu a atraktivity soupeře. Samotné utkání je tedy pro diváka tím, co jej přiměje jít na stadion. V souvislosti s utkáním je možné zmínit i doprovodné programy, které mají přilákat další diváky, ale také odlišit klub od ostatních. Představení bývají inspirovány názvem klubu, logem, zaměřením apod. Nejčastěji využívaným prostorem pro akce tohoto typu jsou přestávky, kdy mají pořadatelé za úkol zabavit diváky doprovodnými akcemi a soutěžení. V poslední době se kluby snaží přilákat na stadiony nové cílové skupiny (ženy, studenty, rodiny s dětmi). Pro tyto příležitosti tedy zřizují dětské koutky či speciální místa na tribunách.

Price – vstupné

Cena vstupenky je velice důležitým determinantem poptávky po sportovním utkání. V případě sportovních klubů se cena vstupného stanovuje na základě minulé ceny a minulých návštěv s přihlédnutím k současnemu stavu. Důležitou roli při stanovování vstupného hraje i konkurence (ceny vstupenek na vrcholné soutěže v jiných sportech či ceny jiných volnočasových aktivit).

V oblasti návštěvnosti je jedním z nejdůležitějších údajů pro klub počet prodaných permanentních vstupenek. Koupí permanentky se divák již od začátku sezony zavazuje, že bude celou sezonu navštěvovat zápasy svého týmu. Pro kluby je to pozitivní i z hlediska řízení cash flow. Kluby mají určitou část peněz již ve své moci a mohou je použít na své výdaje.

Place – stadiony

Kluby jsou si vědomy, že sebedůkladnější a finančně náročnější rekonstrukce stadionu nikdy nedosáhne kvality nové arény. Mnohé z nich tedy plánují výstavbu nových moderních arén. O výstavbě rozhodují faktory, jako velikost spádové oblasti či dopravní dostupnost (MHD, automobily, dostatek parkovacích ploch).

Do této části marketingového mixu lze zařadit i časové rozpisy utkání. Kluby, zejména z menších měst, drží začátek utkání ve stejný čas již po mnoho let, tak jak jsou jejich diváci zvyklí. Kluby z měst větších se snaží, aby utkání v týdnu začínala později tak, aby se přizpůsobila delší pracovní době, která je ve velkoměstech běžná.

Promotion – marketingová komunikace klubů

V případě sportovních klubů je marketingová komunikace používána velice často. Je používána k tomu, aby informovala a přesvědčovala zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu. Jejím prostřednictvím se kluby snaží zvyšovat návštěvnost a zlepšovat svou image.

Kluby se zaměřují tradičně na muže, jelikož oni jsou tou největší částí celkové divácké návštěvy. Kluby ale často poskytují i zlevněné rodinné vstupné či dokonce volný vstup pro děti. Tímto cílí i na jiné segmenty.

Z komunikačních nástrojů kluby nepoužívají v péči o diváka příliš výrazně osobní prodej.

- **Reklama** – velice používaný komunikační nástroj. Kluby rozlišují několik fází použití reklamy. První fází je období mezi koncem jedné sezony a začátkem sezony další, kdy kluby nehrají žádné soutěžní zápasy ale cílem je prodat co nejvíce permanentek na novou sezonu. V tomto případě kluby používají jako reklamní nástroj své internetové stránky, přímé oslovení dopisy či emailem stávajícím držitelům permanentek. Hlavní fází je pak informování diváků o domácích zápasech, a to přes webové stránky klubu či reklamu v rádiích. Běžně používanými kanály jsou i billboardy, reklama v novinách a specializovaných periodikách.
- **Podpora prodeje** – dle obecné marketingové teorie do této kategorie patří například kupony na slevu, prémie, cenově výhodná balení nebo spotřebitelské soutěže. Sportovní kluby používají různé nástroje podpory prodeje, ať už se jedná o vstupenky nebo permanentky (akce typu 2+1, obdarovávání majitelů permanentek klubovými předměty).
- **Public relations** – PR často využívá stejné nástroje jako reklama, avšak s tím rozdílem, že nepropaguje konkrétní výrobek. Snaží se zlepšovat obecné povědomí o firmě. Sportovní kluby jsou pravidelně prezentovány v médiích, kromě samotných zápasů se zde však kluby rovněž snaží dostat články o svých aktivitách. Důležitým nástrojem pro budování dobrého jména firmy jsou webové stránky klubu. [13 - Novotný]

2.6 Možnosti financování sportovních klubů a organizací

Problémem číslo jedna sportovního managementu je získávání finančních prostředků nutných pro úspěšný a zdárný chod organizace. Existuje několik možností, jak tyto finance získat. Finanční zdroje sportovních klubů a organizací můžeme rozdělit do tří hlavních skupin:

- zdroje financování z hlavní činnosti
- zdroje financování z doplňkových činností
- zdroje financování ze speciálních aktivit [3 - Durdová]

2.6.1 Zdroje financování z hlavní činnosti

Členské příspěvky

Výši členských příspěvků určuje a schvaluje valná hromada. Rozdíly ve výši příspěvků jsou jednak mezi jednotlivými organizacemi (ČUS, ČASPV, Sokol apod.), tak i mezi sportovními odvětvími (odlišná finanční náročnost jednotlivých sportů). Výrazné rozdíly jsou i mezi regiony, nejvyšší příspěvky bývají v pražských oddílech, poté ve větších městech a nejnižší na vesnicích.

Dary

Členové klubu anebo další příznivci dávají dary klubu, avšak bez nároku na protislužbu. Dary mohou mít formu jak nepeněžní (pozemky, knihy), tak peněžní. V poslední době je rozšířené poskytnutí daru od nadace či nadačního fondu.

Dotace

Dotace jsou peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktivit či národního fondu. V případě dotace od státu se jedná o účelovou dotaci a při poskytnutí se vždy vyžaduje spoluúčast žadatele. Nejčastěji se jedná o investice do sportovních zařízení. Po vyčerpání dotace je organizace povinna doložit přehled o čerpání a použití prostředků.

Vstupné na sportovní akce

Jde o jeden z tradičních peněžních zdrojů. V našich poměrech je významným příjmem u divácky hojně navštěvovaných sportů, jako je fotbal a hokej, ale také pro motoristické kluby, které pořádají divácky atraktivní motoristické soutěže. Výše ceny vstupenky je dána úrovní soutěže a komfortem stadionu, hřiště atd. Pro malé vesnické kluby je výhodné využívat formy dobrovolného vstupného, jelikož vstupné podléhá zdanění. Tím se dostávají do kategorie darů, kde existuje možnost daňového osvobození.

Startovné

Tento peněžní příjem slouží organizátorovi sportovní akce k pokrytí nákladů spojených s jejich pořádáním. Využívá se především v individuálních sportech nebo na několikadenních turnajích, kterých se účastní více družstev. [12 - Novotný]

2.6.2 Zdroje financování z doplňkových činností

Sponzorské příspěvky

„Sponzorství ve sportu chápeme jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na druhé straně, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmu obou stran.“⁵

Tímto způsobem klub získává účelové prostředky na soutěž, tréninkové vybavení apod. od sponzora, který naopak očekává určitou protislužbu. Tímto se sponzorství liší od daru. Protislužba bývá nejčastěji ve formě:

- loga na klubových dresech,
- loga na hrazení, mantinelech apod.,
- reklamy v klubových novinách, rozhlasu, webových stránkách apod.

Velmi často bývá využívána také nefinanční forma sponzorských příspěvků. Firma zaplatí a dodá klubové oblečení prvnímu družstvu s logem firmy nebo výstroj, náčiní a nářadí opatřené firemním znakem.

Klubové suvenýry a upomínkové předměty se symbolikou klubu

V našich podmínkách je tato komerční aktivita hospodářsky zajímavá jen u nejpobulárnějších sportů a klubů ve fotbale a ledním hokeji. Komerční úspěch je spjat s tradicí klubu, fanouškovskou základnou a úrovní soutěže, jakou klubové družstvo hraje. [12 - Novotný]

2.6.3 Zdroje financování ze speciálních aktivit

Jde o aktivity nabízející sportovní i nesportovní vyžití členům i nečlenům klubu.

Nesportovní aktivity

- taneční zábavy, plesy, diskotéky,
- burzy (např. s použitým sportovním vybavením).

⁵ NOVOTNÝ, Jiří a kol. Sport v ekonomice. Praha, 2011, str.195

Sportovní aktivity

- organizování a realizace sportovních kurzů,
- organizování a realizace tréninkových táborů,
- akademie,
- prodej občerstvení členy klubu. [12 - Novotný]

Další možnosti získávání finančních prostředků ve sportu

1. Příjmy z obchodu s hráči

Tyto příjmy tvoří nejčastější formu získávání finančních prostředků sportovními organizacemi. Patří zde tři základní typy vztahů mezi sportovními organizacemi – výchovné, odstupné a hostování.

2. Zdroje z fondů Evropské unie

O evropské fondy je možné se ucházet kvalitními projekty v oblastech, které EU podporuje. Šanci mají kraje, obce, podniky i neziskové organizace. Jde o relativně novou formu získávání financí ve sportu spojenou se vstupem České republiky do EU. [3 - Durdová]

2.7 Metody výzkumu

V procesu strategického plánování podnikatelské jednotky hraje významnou úlohu analýza fungování firmy. Uplatňuje se zde např. metoda VRIO, SPACE nebo SWOT analýza. V teoretické i praktické části se budu věnovat SWOT analýze.

2.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává nám informace jak o **silných** (Strength) a **slabých** (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných **příležitostech** (Opportunities) a **hrozbách** (Threats). Mezi cíle firmy by mělo patřit omezení slabých stránek a podpora stránek silných, využívání příležitostí okolí a předvídání a případné jištění se proti případným hrozbám. Takto lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními, je k tomu však potřeba dostatek informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k situaci uvnitř firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí obklopující firmu.

Při provádění SWOT analýzy se sepíší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů. K němu se připíše určitý počet faktorů, který bude závislý na rozsahu a cíli našich analýz. [9 - Kozel]

2.7.2 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“⁶

Marketingový výzkum se skládá ze šesti následujících kroků:

- definice problému, alternativ rozhodnutí a cílů výzkumu,
- vytvoření výzkumného plánu,
- shromažďování informací,
- analýza informací,
- prezentace závěrů,
- rozhodování. [8 - Kotler]

V marketingovém výzkumu je možné získat primární data několika metodami, mezi ty základní metody sběru patří:

- pozorování,
- dotazování,
- experiment.

Metoda dotazování je nejznámější a hojně využívaná metoda sběru údajů. Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. V praxi se setkáváme se čtyřmi základními typy dotazování:

- písemné dotazování,
- telefonické dotazování,
- elektronické dotazování,
- osobní dotazování.

⁶ KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. Marketing Management. Praha, 2007, str. 140

Písemné dotazování

Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou lze od něj dostat odpovědi zpět. Mezi výhody patří jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování. Největší nevýhodou je však nízká návratnost.

Telefonické dotazování

Telefonické dotazování je podobné osobnímu, avšak s tím rozdílem, že chybí osobní kontakt. Pro tazatele se jedná o nejtěžší způsob a je nutné, aby prošel důkladným školením. Hlavní výhodou je rychlost a ve srovnání s osobním dotazováním také nižší náklady.

Elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování se informace od respondentů zjišťují prostřednictvím dotazníků v emailech nebo na webových stránkách. Jde o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu.

Osobní dotazování

Nejtradičnější způsob dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Jeho hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. [9 - Kozel]

Rozhovor

Rozhovor je technika shromažďování dat spočívající v bezprostřední verbální komunikaci výzkumníka a respondenta. Jako výzkumná metoda je odlišný od běžného rozhovoru několika znaky. Má svůj jasný cíl, standardizované otázky, standardní podmínky a odbornou interpretaci.

V rámci osobního dotazování rozlišujeme následující druhy rozhovorů:

- Standardizovaný rozhovor – tazatel postupuje podle přesně připraveného textu. Pouze čte otázky, nepřidává vlastní komentář a zaznamenává odpovědi respondenta.

- Nestandardizovaný rozhovor – rozhovor je pružnější, otevřenější, tazatel se může volně vracet k nejasným nebo zajímavým bodům v odpovědích respondenta. Přibližuje se běžné komunikaci. [7 - Jarošová]

3 Analýza a komparace managementu sledovaných klubů

3.1 Analýza klubu SFC Opava

3.1.1 Charakteristika SFC Opava

Opava je statutární město ležící na stejnojmenné řece Opavě. Se svou rozlohou přibližně 90 km² a počtem obyvatel 57 759 (k datu 31. 12. 2013) je třetím největším městem Moravskoslezského kraje. Je průmyslovým i kulturním centrem Slezska a sídlem Slezské univerzity. První mužskou basketbalovou ligu zde hraje BK Opava.

Základní informace

Název: Slezský fotbalový club Opava, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Akcionáři: 99,23% Statutární město Opava

0,39% Miroslav Kavan – sdružení

0,38% Josef Hájek

Adresa: Lipová 105/2, 746 01, Opava

Kraj: Moravskoslezský kraj

Okres: Opava

Rok založení: 1907

Soutěž: Moravskoslezská fotbalová liga

Klubové barvy: Žlutá, modrá

Největší úspěchy: Postup do I. české fotbalové ligy 1994/95, 2000/01, 2002/03

Historie

Fotbal má v Opavě dlouhou tradici, první klub, nazvaný Troppauer Fussballverein (TFV), zde byl s přispěním významných osobností společenského života založen v roce 1907. O dva roky později se TFV spojil s cyklistickým spolkem a až do začátku druhé světové války vystupoval klub pod jménem Deutscher Sportverein Troppau (DSV). V období druhé světové války byl klub zabrán okupanty a zneužit k propagandistickým účelům.

Po válce byl fotbalový celek obnoven pod jménem Slezan Opava, následně několikrát změnil své jméno. Dlouhá léta byl klub známý jako Ostroj a v roce 1972 se poprvé podíval do třetí nejvyšší československé soutěže. Klub se rozvíjel také po stránce fotbalového zázemí a v květnu 1973 byl v Gottwaldových sadech otevřen nový stadion. Mezi roky 1977 – 1981 klub okusil i druhou nejvyšší soutěž a stejně tomu bylo i v letech 1985 – 1994.

V červnu 1994 do klubu vstoupila společnost Kaučuk a tato spolupráce přinesla klubu okamžité výsledky. Kaučuk Opava postoupil v sezoně 1994/95 do nejvyšší soutěže. Opava dosáhla na 6. místo v první lize a zahrála si Pohár Intertoto. Jedná se o historicky nejúspěšnější období opavského klubu. Městský stadion během této éry zažil návštěvy převyšující 10 000 diváků. Po odchodu silného partnera (1999) se klub vystupující pod novým jménem Slezský FC Opava potýkal s finančními problémy. V prvním roce po odchodu Kaučuku se Opava dokázala zachránit v posledním ligovém kole, následující sezona však už skončila sestupem do druhé ligy. Z ní se Slezskému FC podařilo vrátit hned na první pokus, ale v první lize zůstal klub pouze jediný rok. V roce 2002 zahájil Karel Jarůšek cestu za dalším okamžitým návratem do nejvyšší soutěže, která byla opět úspěšná. Nečekaný odchod trenéra po postupovém ročníku ovšem naznačil, že Opava se v následujících letech bude muset vyrovnat s problémy vážnějšího charakteru.

Novým majitelem klubu se stala společnost UB Corporation. V prvním ročníku pod novým vedením se tým dokázal v první lize zachránit, ale tento výsledek byl postaven na vratkých základech. Majitelé přestali zaměstnancům vyplácet peníze a brzy o klub ztratili zájem. V ročníku 2004/05 se problémy projeví naplno, Slezskému FC kvůli dluhům hrozil konkurz, UB Corporation se také snažila přestěhovat klub do Prahy. V březnu 2005 se novým majitelem stal Igor Grebennikov, jenž se v létě s Opavou rozloučil tím, že ji po sestupu nepřihlásil do druholigové soutěže.

Slezskému FC podalo pomocnou ruku město Opava a klub tak mohl hrát alespoň krajský přebor. Po těžkém pádu na zem se v Opavě začal budovat nový tým. Do klubu se vrátilo několik významných osobností, které přispěly k jednoznačnému vítězství v krajském přeboru. Vedení se ve spolupráci se sponzory podařilo zajistit druholigovou licenci a Opava se od sezony 2006/07 vrátila na profesionální úroveň. V roce 2008 mu jen těsně unikl postup do první ligy. Poté ovšem přišel výkonnostní propad, jenž vyústil v sestup do MSFL, který Opavu potkal v roce 2010. Hned na první pokus se mužstvu podařilo postoupit zpět. V loňské sezoně tým však obsadil poslední místo v druhé lize a sestoupil do MSFL. [20 – SFC Opava]

Současnost

V současnosti působí klub v třetí nejvyšší české fotbalové soutěži – MSFL. Nyní (tj. duben 2014) bojuje o postup do II. fotbalové ligy. V lednu 2014 klub angažoval nového generálního manažera Aloise Grussmanna, pod jehož vedením se klub pomalu stabilizuje, jak po stránce sportovní, tak ekonomické. Do struktury týmů patří i B tým, hrající čtvrtou nejvyšší soutěž – Divizi E a tvoří mezičlánek mezi nejstarší dorosteneckou kategorií a A týmem.

Prioritou pro SFC Opava i Statutární město Opava je výchova a práce s mládeží. Výchova mladých hráčů je jedním ze sportovních cílů klubu. Klub disponuje statutem Sportovního centra mládeže a Sportovního střediska mládeže (v Moravskoslezském kraji má stejné statuty šest klubů, jejich mládežnická družstva jsou tak účastníky nejvyšších soutěží). Hráčský kádr má pod vedením trenérů s licencemi UEFA vhodné podmínky pro rozvoj svých schopností a dovedností. Při Základní škole v Opavě – Kylešovicích funguje již od roku 2007 Tréninkové centrum mládeže, které se stalo vrcholem dlouholeté spolupráce klubu s touto školou. Mladé naděje zde využívají systému sportovních tříd, který kombinuje kvalitní vzdělání se samotným tréninkovým procesem.

Na základě smlouvy s městem klub využívá Městský fotbalový stadion, který s výjimkou vyhřívaného trávníku splňuje kritéria i pro první ligu. Stadion anglického typu s kapacitou 7758 míst nabízí fanouškům přímý kontakt s hráči. Přímou na stadionu je možnost ubytování v Parkhotelu. Klub má stálou podporu fanoušků a jednu z nejvyšších průměrných návštěvností na domácím stadionu mezi kluby nižších soutěží. V tréninkovém procesu klub dále využívá tři travnatá hřiště u stadionu, travnaté hřiště U koupaliště a umělou travu v Kylešovicích.

Fotbalový stadion

Název stadionu: Městský stadion

Uveden do provozu: 1973

Tribuny: Tři k sezení kryté, jedna k sezení nekrytá

Osvětlení: 1200 luxů

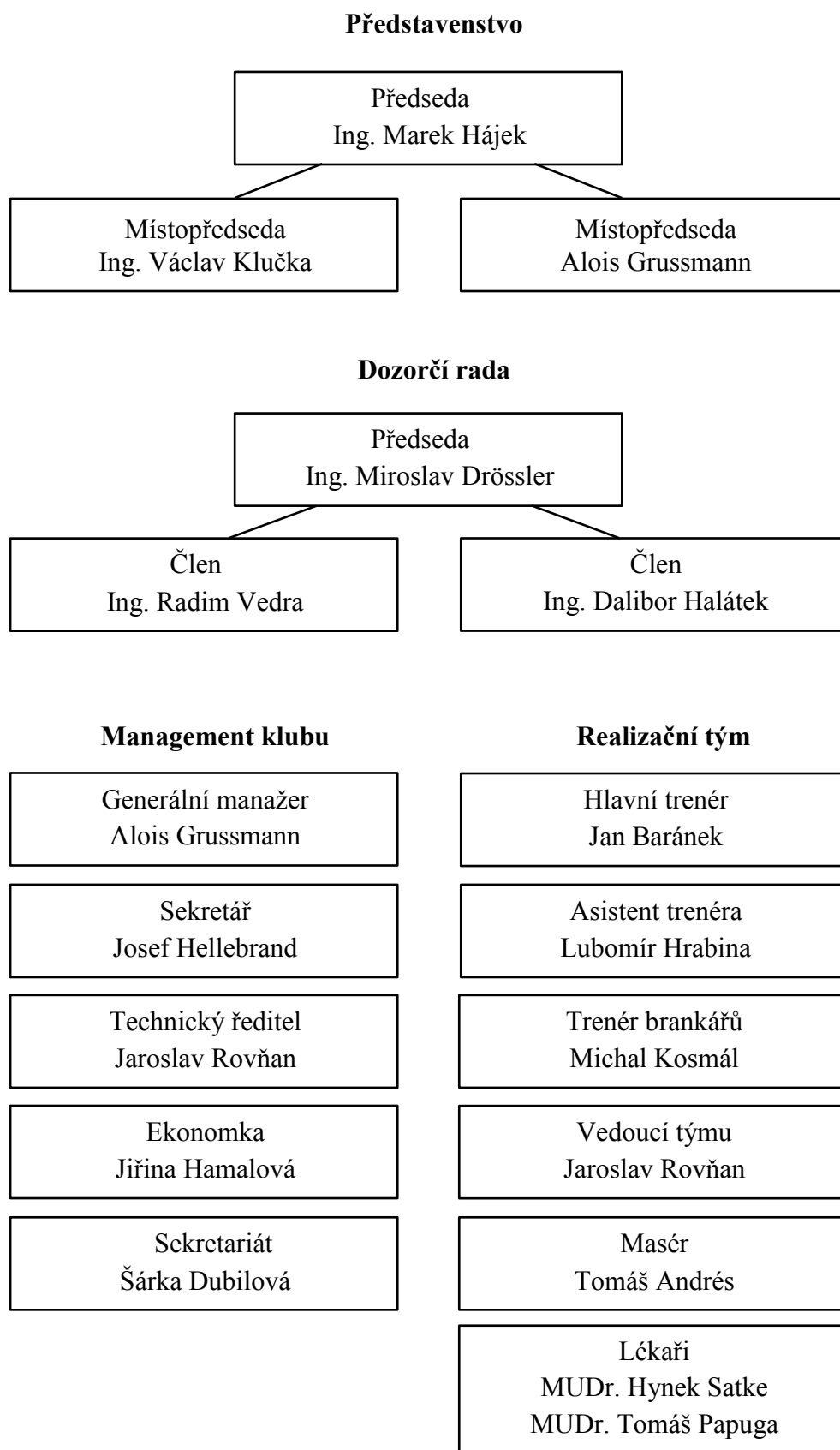
Světelná tabule: 7,1 x 4,9 metrů

Rozměr hrací plochy: 105 x 68 metrů

Kapacita stadionu: 7758 míst k sezení (5 466 krytých, 2 299 nekrytých)

Kapacita parkoviště: 44 + 60 klubových a 280 veřejných míst

3.1.2 Struktura managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle informací z SFC Opava

3.1.3 Mládežnická akademie

Cílem mládežnické akademie je výchova budoucích fotbalistů, a to s přihlédnutím k základnímu vzdělání. Nábor do všech kategorií probíhá celoročně, takže hráči mají jedinečnou možnost se kdykoliv zapojit do tréninkového procesu. Doporučený minimální věk pro nábor je 5 let a klub během sezony pořádá jednorázové náborové akce, kde jsou vybíráni talenti pomocí speciálních motorických testů pro děti.

Klub úzce spolupracuje se ZŠ Opava – Kylešovice, kde mají mladí hráči příležitost naplno využívat systému sportovních tříd. Žáci těchto sportovních tříd mají v rámci školní docházky rozšířenou výuku tělesné výchovy. 2 hodiny týdně jsou věnovány samotné fotbalové přípravě a 3 hodiny obecné sportovní průpravě, sportovním hrám, gymnastice a kompenzačním cvičením. Výuka je zajišťována kvalifikovanými trenéry, kteří jsou zároveň učiteli na ZŠ. Do systému sportovních tříd jsou žáci zařazováni od 5. nebo 6. třídy ZŠ v době, kdy dosáhnou věku mladšího žactva, tj. U12. Mezi nejznámější odchovance, kteří prošli tímto systémem, patří Libor Kozák, Zdeněk Pospěch či Ondřej Švejdík. Jmenovaní dokázali využít této šance nejen v Opavě, ale následně se dokázali prosadit i v reprezentaci a v renomovaných zahraničních soutěžích v Anglii, Německu, Holandsku nebo Itálii.

V tzv. fotbalové školičce, kategorii U7, probíhá příprava od září do června a je bezplatná. Trénink probíhá 2x týdně a převládají zde zejména průpravné hry a soutěže. Hráči přípravy, kategorie U8, U9, U10 a U11 již mají o jednu tréninkovou jednotku týdně navíc a pravidelně vyjíždějí na domácí i zahraniční turnaje. Důraz je kladen na všestranný rozvoj a zdokonalování základních fotbalových dovedností. Od kategorie U12 počínaje jsou žáci již aktivními účastníky sportovních tříd. Trénink mají 4 – 5x týdně včetně tréninku v dopoledních hodinách. Pod vedením profesionálních trenérů jsou i speciální brankářské tréninky. Týmy se zúčastňují těch nejvyšších republikových soutěží, žákovských lig a domácích i zahraničních turnajů. V době mezi výukou a tréninkem mají možnost využití Školního klubu. Hráči dorosteneckých kategorií U16, U17 a U19 mají kromě klasických tréninků i tréninky individuální. K dispozici jim jsou regenerační prostory a specialisté, kteří s nimi provádějí kompenzační cvičení. Zúčastňují se nejvyšších dorosteneckých lig či zahraničních zájezdů a soustředění, ti nejlepší reprezentují v mládežnických reprezentacích.

V roce 2007 bylo také otevřeno Tréninkové centrum mládeže nacházející se v blízkosti školy. Je zde možnost využití hřiště s umělým travnatým povrchem třetí generace,

dvou tělocvičen a tartanové plochy. Mimoškolní tréninkový program je zabezpečen TCM při ZŠ Kylešovice nebo na tréninkových plochách v blízkosti hlavního stadionu. Členové mládežnických týmů mají možnost si pořídit tréninkové oblečení se slevou 50%. Dojíždějícím hráčům se hradí cestovní výlohy a těm, kteří nestudují v Opavě, je zajišťováno internátní ubytování a školy v době, kdy končí základní školu.

Členské příspěvky

Členské příspěvky platí všechny kategorie, kromě nejmladší kategorie U7, kde je celý tréninkový proces bezplatný.

Tab. 3.1 Členské příspěvky SFC Opava

Dorost U19 – U16	300 Kč / 12 měsíců	3600 Kč / rok
Žáci U15 – U12	400 Kč / 11 měsíců	4400 Kč / rok
Přípravka U11 – U8	350 Kč / 10 měsíců	3500 Kč / rok

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z SFC Opava

Struktura mládežnických týmů

Dorostenecké kategorie

U19 – Celostátní liga SCM U19

U17 - Moravskoslezská liga SCM U17

U16 - Moravskoslezská liga SCM U16

Žákovské kategorie

U15 - Moravskoslezská liga SpSM U15 – skupina E

U14 - Moravskoslezská liga SpSM U14 – skupina E

U13 - Moravskoslezská liga SpSM U13 – skupina E

U12 - Moravskoslezská liga SpSM U12 – skupina E

U11 – Starší přípravka U11

U10 – Starší přípravka U10

U9 – Mladší přípravka U9

U8 – Mladší přípravka U8

U7 – Předpřípravka U7

3.1.4 Sponzoring

Přilákání sponzora a získání dodatečných finančních prostředků je jednou z nejdůležitějších věcí, které má management klubu na starosti. Existuje mnoho způsobů, jak pro daný sport finanční prostředky získat. SFC Opava je v současné době bez generálního sponzora a jeho portfolio partnerů obsahuje tři partnery hlavní, čtrnáct partnerů a tři partnery mediální.

Přehled partnerů SFC Opava za sezonu 2013/14

Hlavní partneři

Statutární město Opava; Opatherm a.s.; MVV Energie CZ a.s.

Partneři

Tiskárna Grafico s.r.o.; Moravec kvalitní ponožky s.r.o.; Kofola a.s.; Satum CZECH s.r.o.; Zelený pažit s.r.o.; Opametal s.r.o.; Top4sport.cz; Rocksteel s.r.o.; OpavaNet a.s.; eSports.cz; ABEL – Computer s.r.o.; Andrla CZ s.r.o.; Agrotip Opava s.r.o.; Centromat s.r.o.

Mediální partneři

Deník.cz, Radio Beat, Radio Country

V rámci marketingové propagace nabízí klub svým partnerům všechny typy komunikačních nástrojů:

- Reklama – plošná reklama (plast, plachtový banner), reklama na dresech a tréninkovém oblečení, světelná tabule, rozhlas, internet, tisková reklama, letáky, plakáty, permanentky, VIP prostory klubu
- Podpora prodeje – stánky, předváděcí výstavy, ochutnávky a jiné krátkodobé stimuly k prodeji výrobků nebo služeb.
- PR – akce na stadionu, oslavy a party, firemní utkání, účast hráčů při akcích partnera
- Osobní prodej – v rámci utkání.

Největší zájem je o různé formy reklamy, dostupnost těchto typů reklam je pro partnery podmíněna velikostí nabídnuté částky a zařazením do systému (hlavní partneři x partneři). V případě vstupu generálního sponzora klub nabízí také pojmenování stadionu.

3.1.5 Hospodaření a cíle klubu

Hospodaření klubu

Sezónní rozpočet: 20,0 mil. Kč

Z toho příjmy (vybrané)

- Dotace města: 7,9 mil. Kč
- Reklamní příjmy: 7,0 mil. Kč
- Příjmy ze vstupného: 0,6 mil. Kč
- Příjmy z výchovného: 2,0 mil. Kč

Z toho výdaje (vybrané)

- Výdaje na platy hráčů: 3,5 mil. Kč
- Placené výchovné 1,5 mil. Kč
- Nájemné 3,0 mil. Kč

Ceny vstupného:

Permanentní vstupenka: 400 Kč

Základní vstupné: 40 Kč

Zlevněné vstupné: 20 Kč

(ženy, senioři, ZTP/P)

Návštěvnost: 1066

Cíle klubu

A tým – Prioritou je postup do Fotbalové národní ligy. Klub v této soutěži stabilizovat a po určité době se pokusit postoupit do Gambrinus ligy, kde byl klub naposledy v sezóně 2004/05. Mezi vedlejší cíle patří i dávat šance odchovancům klubu a mužstvo postavit na nich, ne na hráčích na hostování či na zahraničních fotbalistech.

B tým – Současná čtvrtá nejvyšší soutěž je pro potřeby klubu dostačující. V případě postupu jak A týmu, tak B týmu, by klub uvažoval o vyšší soutěži, rozhodovat by se však musel i s ohledem na případné vytvoření juniorského týmu po postupu A týmu dospělých. B tým má za cíl být přechodnou stanicí mezi nejvyšší dorosteneckou kategorií a A týmem a pomoci tak mladým hráčům s adaptací na dospělý fotbal.

Dorost a žáci – Úroveň soutěže dorosteneckých týmů určuje postavení nejvyšší kategorie U19. Cílem je tedy zachránit nejvyšší dorosteneckou soutěž. Pro další týmy platí, že důležitější než výsledky, je předváděná hra a zlepšování individuálních schopností hráčů tak ,aby byli připraveni na případný posun do A týmu.

3.1.6 Rozhovor s generálním manažerem

Rozhovor byl poskytnut generálním manažerem SFC Opava panem Aloisem Grussmannem.

1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti generálního manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.

To se odvíjí od sportu, ve kterém manažer působí a od toho, jak mají v managementu rozdělené kompetence. Já sám se starám o sportovní složku managementu, zatímco pan Ing. Marek Hájek zejména o tu ekonomickou, samozřejmě je každodenní komunikace mezi námi, protože naše práce je úzce propojena. Mezi mé úkoly patří řídit a koordinovat veškerou sportovní činnost Slezského fotbalového klubu SFC Opava. To znamená činnost A mužstva, doplňování A mužstva, řízení trenérsko metodického grémia SFC Opava, spolupráce se satelitními oddíly, organizování a zabezpečování vyhledávání a výběru talentů, kontrola a řízení činnosti mládežnických mužstev, navrhování personálního obsazení trenérských postů atd.

2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat generální manažer?

Pracovitost, řídicí schopnosti, komunikativní a vyjednávací (taktické) schopnosti.

3. Který styl vedení upřednostňujete?

Upřednostňuju styl demokratický, ale protože mám za svá rozhodnutí plnou zodpovědnost, poslední slovo je přece jenom vždycky mé. Náš klub bych označil za rodinný a snažíme se spolu co nejvíce komunikovat a toto by jinak než bez respektu k názoru jiných nešlo.

4. Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese generálního manažera?

Nemyslím si, že je důležité. Moje práce je zejména o komunikaci s lidmi a hodně využívám kontaktů, ke kterým jsem se dostal v průběhu své hráčské a trenérské kariéry a to jsou věci, které bych ve škole určitě nezískal.

5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa vysokoškolského oboru sportovní management?

Těžko hovořit, ale určitě je výhodou, pokud se dotyčný aktivně věnoval nějakému sportu a ten sport zná. Pokud toto propojí se vzděláním a praxí má to určitě jednodušší.

6. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?

Největší problém spatřuji v nedostatku mladých hráčů, kteří by měli zájem o hraní fotbalu. Ať už z důvodu finančních nebo třeba díky tomu, že některé sporty nejsou tak fyzicky náročné, nám v nábořech mladých do předpřípravek hráči chybí. Nové populární sporty, jako florbal a futsal, které nejsou tolik závislé na počasí a jsou tudíž přívětivější pro mladé kluky i jejich rodiče, nám berou velkou část potenciálních hráčů, kteří by se v dřívějších dobách rozhodli pro hraní fotbalu, jako sportu číslo jedna v republice.

7. Pracujete na své pozici v klubu již dlouho? Popřípadě jakou dobu a kde jste pracoval předtím?

V klubu pracuji od nového roku, tudíž velmi krátce. Je to má první zkušenost s vedením fotbalového klubu, předtím jsem více než deset let působil na trenérských postech v různých klubech. I tam jsem však nahlédl tzv. pod pokličku, při jednáních a komunikaci s managementem jednotlivých klubů, kde jsem působil.

8. Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?

Ano věnoval, a to skoro 20 let. Prošel jsem téměř všemi významnými kluby v kraji, počínaje Baníkem, Frýdkem – Místkem a konče Vítkovicemi a Třincem. Několik let jsem působil také v Opavě. V Třinci jsem ukončil svou profesionální kariéru a už jsem hrál pouze pro zábavu, třeba jako hrající trenér. Ve své kariéře jsem se dostal i do zahraničí, konkrétně do Betisu Sevilla ve Španělsku.

9. Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?

Ano, potřebuji a znalost je výhodou. V klubu máme člověka, který by případně pomohl se záležitostmi, kde je potřeba angličtina. Já sám se domluví španělsky, rusky a polsky.

10. Jaké jsou Vaše poznatky ve spolupráci se sponzory?

Je to jedna z nejdůležitějších činností managementu klubu, shánění nových a komunikace s těmi stávajícími sponzory. Konkrétně v naší situaci jde hodně o to, zda-li se nám podaří

postoupit do druhé ligy. V tom případě by byl zájem sponzorů o spolupráci s naším klubem větší a jednalo by se samozřejmě i o lepší finanční částky.

11. Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?

V současné době nemáme generálního sponzora klubu a spolupracuje tedy s více sponzory. I tam však rozlišujeme, jestli se jedná o sponzora hlavního či partnera klubu.

12. Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?

Prioritou pro náš klub je výchova mládeže a kvalita jejich tréninkového procesu. Snažíme se tedy dbát co nejvíce na kvalitu trenérského personálu a podmínek pro rozvoj hráčů. Je třeba zmínit i spolupráci s partnerskými školami, bez kterých by to nešlo. Mládež je prioritou i pro město Opavu a Moravskoslezský kraj.

13. Pomáhá Vám obec, město, kraj? Pokud ano, tak jakým způsobem?

Město je vlastníkem klubu, bez této pomoci bychom se tudíž neobešli. Podali pomocnou ruku klubu, když byl v nejhorším a celý opavský fotbal jim je za toto vděčný.

3.2 Analýza klubu SK Sigma Olomouc

3.2.1 Charakteristika SK Sigma Olomouc

Olomouc je statutární město v Olomouckém kraji ležící na řece Moravě. Žije zde téměř 100 tisíc obyvatel a dle počtu obyvatel je šestým největším městem v České republice. Město je historicky spjato s Univerzitou Palackého, je však významné i svou městskou památkovou rezervací a kulturním vyžitím, díky čemuž je považováno za turistické centrum republiky. Mezi známé sportovní kluby patří druholigový hokejový celek HC Mora Olomouc a ženský volejbalový klub SK UP Olomouc, několikanásobný mistr české volejbalové ligy žen.

Základní informace

Název: SK Sigma Olomouc a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Akcionáři: 36,43% Občanské sdružení SK Olomouc Sigma MŽ

34,24% Statutární město Olomouc

21,79% Ing. Josef Lébr

9,34% První olomoucká investiční a.s.

Adresa: Legionářská 1165/12, 771 00, Olomouc

Kraj: Olomoucký kraj

Okres: Olomouc

Rok založení: 1919

Soutěž: Gambrinus liga

Klubové barvy: modrá, bílá

Největší úspěchy: Pohár České pošty 2011/12, Český superpohár 2012

Historie

Založení klubu SK Sigma Olomouc se datuje do roku 1919, kdy se v Hejčíně několik mladistvých chlapců rozhodlo založit fotbalovou jedenáctku pod názvem FK Hejčín a odstartovali tak éru olomoucké kopané. Pod tímto názvem hráli až do roku 1920, kdy byl klub přejmenován na SK Hejčín. Až v roce 1924 klub vstoupil do Hanácké župy fotbalové, díky čemuž jim bylo umožněno hrát mistrovská utkání, což se tak dělo až do roku 1948 kdy došlo ke sjednocení tělovýchovy. Sloučením klubu se Sokolem Hejčín a DTC Hejčín vznikla nová

tělovýchovná jednota s názvem HSK báňská a hutní Olomouc, jejíž mužstvo hrálo tehdejší 1.A třídu. Tato tělovýchovná jednota byla roku 1953 přejmenována na Baník Moravské železářny Olomouc, poté přišlo další spojení, a to s Rudou hvězdou Olomouc, čímž vznikla opět nová TJ – Sokol Olomouc.

O rok později došlo k další změně na Baník Olomouc a v letech 1957 a 1959 klub na rok okusil Moravskou divizi, v obou případech však vzápětí přišel sestup. Rok 1961 je považován za první výkonnostní mezník v dlouhé historii klubu. Pod názvem TJ Moravské železářny Olomouc se klub na dva roky stal účastníkem II. ligy. V roce 1966 do klubu vstoupil významný partner, a to koncern Sigma, tím došlo ke změně názvu na TJ Sigma MŽ Olomouc. Mužstvo v té době obsazovalo přední příčky Divize skupiny D, postup do III. ligy se podařil až v roce 1974 pod vedením hrajícího trenéra Karla Brücknera. V roce 1976 došlo ke sjednocení se Slovanem Černovír a v témže roce Sigma MŽ využila reorganizace soutěží ve fotbale a stala se účastníkem nově utvořené I. České národní ligy.

Roku 1982 poprvé ve své historii postoupila do I. ligy, po roce musela soutěž opustit a vrátit se jí podařilo hned na první pokus. Rok 1989 a změny, které přinesl celé společnosti ovlivnil i sportovní oddíly v TJ. Fotbal se stal plně dominantním sportem s profesionálním názvem SK Olomouc Sigma MŽ. Sigma se stala tradičním účastníkem I. ligy a v sezónách 1992/3 a 1993/4 okusila i pohárovou Evropu. V roce 1995 přesel klub na formu akciové společnosti a i v dalších letech se probojovával do Poháru UEFA či Intertota. [21 – SK Sigma Olomouc]

Současnost

Od sezony 1984/5 klub působí nepřetržitě v první fotbalové lize (v minulosti I. československá fotbalová liga a I. Česká fotbalová liga, nyní s názvem Gambrinus liga). Po většinu ročníků se umísťuje v lepší polovině tabulky bez výrazných sestupových starostí, během této doby celkem 11x postoupil do pohárové Evropy. Nyní (tj. duben 2014) se nachází několik bodů od sestupových příček. Stejnou situaci klub zažil o dvě sezóny dříve, velký díl na tom však nesla korupční aféra a odečtení devíti bodů na začátku zmiňované sezóny. V dubnu 2014 byl vedením A týmu pověřen současný sportovní manažer Ladislav Minář.

Pod vedením kvalifikovaných trenérů zažívá vynikající roky olomoucká mládež. Klub vlastní jak statut SpSM, díky kterému mají hráči možnost spojit školní výuku se sportovní, tak i status SCM, který je určen pro talentované sportovce studující na středních školách a svým

účelem navazuje na systém SpSM na základních školách. Aktivita klubu jsou propojeny zejména se ZŠ Heyrovského v Olomouci, kam dochází většina mládežnických fotbalistů do věku 15 - ti let. V roce 2011 zde proběhla rekonstrukce sportovního areálu. Fotbalové hřiště s umělým a druhé s povrchem přírodním, dvě tělocvičny a posilovna řadí tuto školu mezi nejkvalitnější v celém kraji.

Klub v současné době spravuje dva sportovní areály. Hlavní stadion disponuje kromě hlavní hrací plochy také travnatým tréninkovým hřištěm a hřištěm s umělým povrchem. Na červen letošního roku je naplánováno zahájení rekonstrukce stadionu. Úpravy čekají hlavní tribunu i tréninkový areál v Řepčíně, tak aby byly splněny všechny podmínky pořádání fotbalového EURA U21 v roce 2015. Druhým sportovištěm je již zmíněný areál v Řepčíně, areál nabízí plnohodnotné travnaté hřiště s tribunou, po rekonstrukci by se mladí fotbalisté měli dočkat nového zázemí v tribuně a umělého osvětlení hlavního hřiště.

Kromě A mužstva a týmů mládeže do struktury týmů patří i B tým a juniorka. B tým hraje třetí nejvyšší soutěž, Moravskoslezskou fotbalovou ligu, a patří mezi nejlepší tři týmy letošní tabulky. Tým juniorských hráčů nastupuje v nové soutěži pořádané od sezóny 2012/13, kde se utkávají juniorské celky všech prvoligových a některých druholigových klubů. Tato soutěž je specifická, jelikož z ní nelze nikam postoupit ani sestoupit, slouží ke zvýšení zápasové praxe mladých hráčů, hráčů, kteří nejsou dostatečně vytíženi v A týmu a k testování cizinců.

Fotbalový stadion

Název stadionu: Andruv stadion

Uveden do provozu: 1940

Tribuny: Tři k sezení částečně kryté, jedna k sezení nekrytá

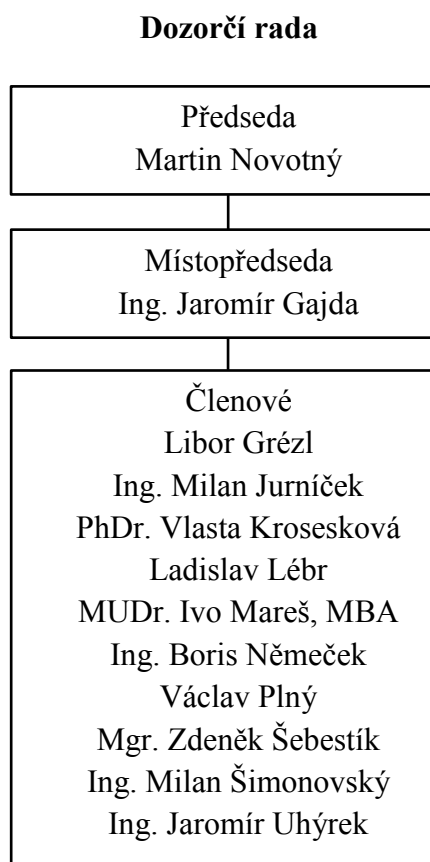
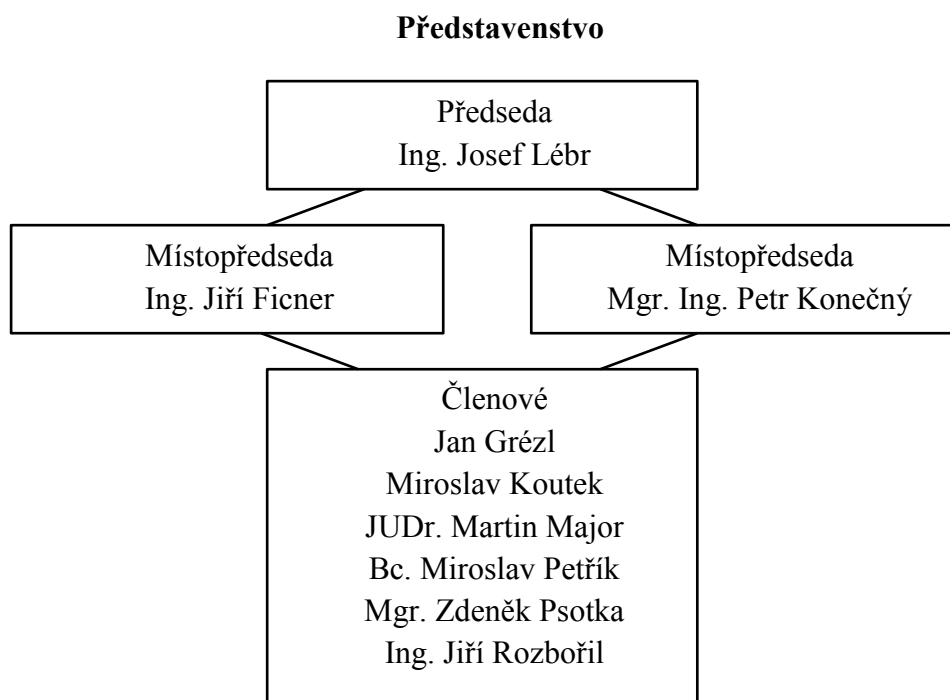
Osvětlení: 1676 luxů

Rozměr hrací plochy: 105 x 68 metrů

Vyhřívání trávníku: Ano

Kapacita stadionu: 12541 míst k sezení (3618 krytých, 8923 nekrytých)

3.2.2 Struktura managementu



Management klubu	Realizační tým
Sportovní manažer Ladislav Minář	Hlavní trenér Ladislav Minář
Finanční manažer Ing. Jiří Ficner	Asistent trenéra Augustin Chromý
Marketingový manažer David Holly	Trenér brankářů Tomáš Lovásik
Bezpečnostní a technický manažer Bc. Milan Zapletal	Vedoucí týmu Adam Košař
Provozní manažer Jan Chladil	Kondiční trenér Mgr. Pavol Mlynár
Manažer – sekretář Mgr. Adam Košař	Fyzioterapeuti Roman Huťka Kamil Skopal Josef Urban
	Lékaři MUDr. Luděk Oldert MUDr. Daniel Ditmar MUDr. Tomáš Přerovský MUDr. Petr Neoral MUDr. Ondřej Hons MUDr. Jiří Lošťák

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z SK Sigma Olomouc

3.2.3 Mládežnická akademie

SK Sigma Olomouc vlastní statut SCM, ten funguje na základě vyhlášky Ministerstva školství a tělovýchovy a svým účelem navazuje na sportovní třídy na základních školách. Pro sezonu 2013/14 bylo těchto statutů uděleno celkově 42, z toho v Olomouckém kraji kromě SK Sigma Olomouc dalším dvěma klubům. Mezi základní podmínky udělení licence SCM patří vytváření odpovídajících tréninkových podmínek a trenéři s profílencemi a licencemi “A”.

Nezbytná je spolupráce s místními středními školami. Již dlouho řadu let spolupracuje klub s Gymnáziem Čajkovského, trenéři SCM se školou řeší vše, co se týká přechodu hráčů a jejich studijních plánů.

Koncepce v SK Sigma Olomouc dovoluje hráčům, kteří již výkony a fyzickými předpoklady dokázali, že by se mohli uplatnit ve vyšší kategorii, přejít do vyššího ročníku. To se děje ve všech úrovních, i na dorostenecké, kde vybraní hráči absolvují část tréninkového procesu s A mužstvem. Mezi hráči, kteří prošli mládežnickou akademií lze najít hráče jako David Rozehnal, Tomáš Ujfaluši a Roman Hubník, kteří své schopnosti dále uplatňovaly nejen v předních českých, francouzských, ruských či tureckých ligových týmech, ale i v reprezentaci. SCM využívá tréninkový areál v Řepčíně, kde je k dispozici travnaté hřiště s poměrně starším zázemím, to vše by se ale mělo změnit po rekonstrukci naplánované na tento rok. V tomto areálu trénují družstva U16, U17 a U19, a to čtyřikrát týdně. S vytipovanými hráči zde probíhají i tréninky individuální a brankářské. V týdnu se pravidelně uskutečňují i přípravná utkání mezi dorosteneckými družstvy, která dovolují trenérům srovnat úroveň mezi ročníky.

Většina hráčů v mládežnických kategoriích na úrovni základního vzdělání navštěvuje sportovní třídy fungující na největší základní škole v Olomouckém kraji ZŠ Heyrovského. Žáci se v těchto třídách specializují na fotbal pod vedením svých učitelů a trenérů nejen v rámci školní výuky, ale i v odpoledních trénincích. Snahou je co nejlépe skloubit oblast sportovních zájmů se školními povinnostmi a trvalou spoluprací s klubem zajistit co nejlepší podmínky k jejich sportovnímu růstu. Hráči mají možnost se o prázdninách zúčastnit tréninkové školy podporované klubem pod patronátem odchovanců klubu bratří Hubníků.

Členské příspěvky

Nejvyšší částku platí hráči dorosteneckých kategorií. Za tyto příspěvky je jim však poskytnut velký počet tréninkových jednotek a nadstandartní kvalita regenerace a dopravy na utkání.

Tab. 3.2 Členské příspěvky

Dorost U19 – U16	1000 Kč / 12 měsíců	12000 Kč / rok
Žáci U15 – U12	500 Kč / 12 měsíců	6000 Kč / rok
Přípravka U11 – U7	300 Kč / 12 měsíců	3600 Kč / rok

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z SK Sigma Olomouc

Struktura mládežnických týmů

Dorostenecké kategorie

U19 - Celostátní liga SCM U19

U17 - Moravskoslezská liga SCM U17

U16 - Moravskoslezská liga SCM U16

Žákovské kategorie

U15 - Moravskoslezská liga SpSM U15 – skupina E

U14 - Moravskoslezská liga SpSM U14 – skupina E

U13 - Moravskoslezská liga SpSM U13 – skupina E

U12 - Moravskoslezská liga SpSM U12 – skupina E

U11 – Starší přípravek U11

U10 – Starší přípravek U10

U9 – Mladší přípravek U9

U8 – Předpřípravek U8

U7 – Předpřípravek U7

3.2.4 Sponzoring

Od sezony 2012/13 se společnost SIGMA GROUP a.s., dlouholetý partner a tradiční sponzor klubu, stala novým generálním obchodním partnerem klubu. Dlouholetý vztah klubu a Sigmy se datuje do roku 1965. Podle výše finančního příspěvku a jeho zacílení rozlišuje SK Sigma Olomouc následujících pět typů sponzorů.

Přehled partnerů SK Sigma Olomouc za sezonu 2013/14

Generální partner

SIGMA GROUP a.s.

Hlavní partneři

COMES GROUP a.s.; AUTO ČECHÁK s.r.o.; GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.; Adidas; go4games; Galerie Šantovka; Olomoucký kraj; statutární město Olomouc.

Obchodní partneři

V současné době portfolio obchodních partnerů obsahuje celkem 83 společností.

Mediální partneři

Radio Haná, Olomoucký deník, Česká televize, Fanda, Gambrinus liga, NOVA sport, R1 Morava,

OLTV.CZ, olomouc.cz, Olomoucká televize ZZIP, Radio Impuls, Radio RUBI, Olomoucký Večerník, Hatrick, Profit.

Partneři mládeže

Nutrend, HZH Sport.

SK Sigma Olomouc využívá rozsáhlou řadu nástrojů marketingové komunikace s cílem získat nové obchodní partnery, zvýšit návštěvnost domácích utkání a zlepšit celkovou image klubu.

- Reklama – klub nabízí svým partnerům širokou škálu možností umístění jejich reklamy. Reklamu plošnou (plastové panely, bannery), reklamu na dresu, velkoplošné obrazovce, v rozhlasu, na webových stránkách, v internetové televizi a reklamu tiskovou (bulletiny, vstupenky).
- Podpora prodeje – Sigma využívá poločasovou přestávku a nabízí doprovodný program v den utkání, využívá také typy věrnostních programů, které držitelům nabízejí slevy či jiné akce u vybraných partnerů klubu.
- PR – olomoucký klub podporuje mnoho nadací, důležitou součástí public relations jsou webové stránky klubu a internetová televize.

3.2.5 Hospodaření a cíle klubu

Hospodaření klubu

Sezónní rozpočet:	<u>75,0 mil. Kč</u>
--------------------------	---------------------

Z toho příjmy (vybrané)

- | | |
|------------------------|--------------------|
| • Dotace města: | 5,5 mil. Kč |
| • Reklamní příjmy: | 35,0 mil. Kč |
| • Příjmy ze vstupného: | 3,7 mil. Kč |
| • Příjmy z výchovného: | <u>8,3 mil. Kč</u> |

Z toho výdaje (vybrané)

- | | |
|--------------------------|--------------|
| • Výdaje na platy hráčů: | 37,5 mil. Kč |
| • Placené výchovné | 10,7 mil. Kč |
| • Nájemné | 5,3 mil. Kč |

Ceny vstupného:

Permanentní vstupenka (kryté sezení):	1200 Kč
(nekryté sezení):	900 Kč
(zlevněná):	700 Kč
Základní vstupné (kryté sezení):	120 Kč
(nekryté sezení):	90 Kč
Zlevněné vstupné:	70 Kč
(studnenti, senioři, ZTP/P)	
Návštěvnost:	4792

Cíle klubu

A tým – Cílem A týmu je bezesporu udržet pro následující sezónu Gambrinus ligu. V následujících dvou sezónách se s mladým týmem pokusit o postup do pohárové Evropy, ať už díky umístění v lize, či díky úspěchu v domácím poháru. Na této cestě by týmu mělo pomoci co nejvíce odchovanců a mladých hráčů a svými výkony se přihlásit o zahraniční angažmá.

B tým – Ačkoliv tým hraje o přední příčky v Moravskoslezské fotbalové lize, o případný postup by klub téměř s jistotou zájem neměl. III. liga je dle klubu pro mladé hráče dostačující a dostane se jim zde potřebné konfrontace s dospělým fotbalem.

Juniorka – Vzhledem k systému soutěže, kde nejde až tak o výsledky, jako o předváděnou hru a zlepšování hráčů, má juniorský tým za cíl skončit v první polovině tabulky. Důležitější je však pro klub dávat příležitost hráčům, kteří v týmech dospělých nemají dostatečnou zápasovou praxi. Juniorka slouží také k testování zahraničních hráčů, čehož hodlá klub využívat.

Dorost a žáci – Cílem dorosteneckých a žákovských kategorií je pokoušet se o celkové vítězství ve svých soutěžích, ne však na úkor předváděné hry. Důležité kritérium úspěchu pro trenéry je i kvalita ofenzivní hry, počet nastřílených gólů a zlepšování individuálních schopností hráčů. U nejstarší kategorie je navíc vytyčen cíl, aby co nejvíce hráčů následně přešlo do týmu dospělých, pokud na to výkonnostně mají.

3.2.6 Rozhovor s marketingovým manažerem

Rozhovor byl poskytnut marketingovým manažerem SK Sigma Olomouc panem Davidem Hollym.

1. *Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti marketingového manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.*

Náplň mé práce spočívá v udržení stávajících partnerů, v komunikaci s nimi. Partneři se zde potkávají ve VIP prostorách klubu a mým úkolem je propojovat jejich byznysy. Dále vyhledávám nové obchodní příležitosti pro klub a nedílnou součástí mé práce je komunikace s fanoušky a vytváření různých akcí, jako jsou slosovatelné zpravodaje, soutěže na webu, marketingové akce fanshopu atd.

2. *Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat marketingový manažer?*

Je to umění komunikovat a obchodní duch. Má práce je totiž hlavně o obchodu a prodeji.

3. *Který styl vedení upřednostňujete?*

Upřednostňuju styl demokratický.

4. *Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese marketingového manažera?*

Já osobně vysokoškolské vzdělání nemám, byť jsem samozřejmě studoval, vysokou školu jsem musel přerušit. Za tu dobu profesní jsem načerpal tolik zkušeností, kolik můžou absolventi vysokých škol načerpat při studiu. Některé pozice ho dle mého vyžadují, já si však dovolím říct, že na té mé to tak být nemusí.

5. *Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa vysokoškolského oboru sportovní management?*

Já sám jsem studoval příbuzný obor na Univerzitě Palackého. Když si vzpomenu na svůj první ročník, na tu teorii a praxi, myslím si, že některé věci se dají aplikovat, nicméně ten reál té práce je hodně odlišný. Teorii člověk samozřejmě potřebuje, ale dneska je to hlavně o té lidské stránce a znalosti prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.

6. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?

Použiju frázi doba je zlá. Firmy se samozřejmě chtějí prezentovat, ale už to není jako před pěti, sedmi, deseti lety, kdy byly firmy na vzestupu. Některé menší firmy byly třeba zvalcovány konkurenty, ale myslím si, že to je hlavně o té sportovní stránce. Když se daří, hrají se poháry, ozývají se sami partneři a naopak.

7. Pracujete na své pozici v klubu již dlouho? Popřípadě jakou dobu a kde jste pracoval předtím?

V klubu jsem od nové sezóny, od 1. 7. 2013. Důležitou praxí pro mě byla práce v reklamní agentuře, kde jsem pracoval na pozici obchodního manažera, takže se dá říct, že jsem měl v podstatě stejnou náplň práce, jako mám nyní. Důležitá byla i pracovní zkušenost u sportovní společnosti, kde jsem dělal obchodníka a nakoukl jsem do sportovního prostředí.

8. Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?

Od šestnácti let jsem v Olomouci díky Sigmě, byl jsem členem dorosteneckých kategorií. Zde jsem se potkal s mnoha současnými úspěšnými fotbalisty, někteří jsou dodneška zde v A týmu.

9. Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?

Ano, potřebuji. Už jen proto, že v příštím roce budeme pořádat ME U21. V nedávné době proběhla již druhá inspekce UEFY, která probíhá samozřejmě celá v angličtině. Angličtinu nepovažuji za mou úplně silnou stránku, jsem si ale vědom, že to je nezbytné pro mou práci a od léta, kdy jsem nastoupil do klubu, chodím jednou týdně na individuální doučování..

10. Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?

Sigma je specifická v tom, že tu je nespočet sponzorů. Máme desítky sponzorů, samozřejmě některé větší, kteří jsou na dresech a pak ty menší. Co můžu porovnat z rozhovorů se zaměstnanci jiných klubů, nestojí za námi ohromné prostředky jednoho sponzora, náš partner nedává desítky miliónů, rozpočet je tedy závislý i na prodeji hráčů.

11. Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?

Rád bych zmínil Fotbalovou školu bratří Hubníků, na jejímž počátku jsem stál já s mým kamarádem před čtyřmi lety. V tuto chvíli to je největší fotbalová škola v republice, loni školu absolvovalo 180 účastníků a v tuhle chvíli tomu projektu ani nemusíme dělat reklamu. Jsou

tady děti z celé republiky i ze Slovenska a je to taková naše chloubka, protože je to samozřejmě spojeno se Sigmou. Obecně se dá říct, že práce s mládeží je tady díky trenérům na špičkové úrovni a o moc více už se pro to nedá dělat.

12. *Pomáhá Vám obec, město, kraj? Pokud ano, tak jakým způsobem?*

Město nám přispívá na chod klubu, nedávno probíhala situace, kdy nám město pomáhalo s navýšením základního kapitálu, ale do této problematiky bych se nechtěl pouštět. Tyto informace nejsou úplně tajné, nicméně jsou specifické a trvalo by delší dobu to nějak rozvést.

3.3 Komparace dvou vybraných fotbalových klubů

3.3.1 SWOT analýza SFC Opava

V tabulce 3.3 je stanovena SWOT analýza klubu SFC Opava, která znázorňuje silné stránky, slabé stránky a příležitosti či hrozby, které mohou klub v budoucnu ovlivnit.

Tab. 3.3 SWOT analýza SFC Opava

SWOT analýza SFC Opava	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • nadprůměrný stadion a tréninkové zázemí pro potřeby III. ligy • historie • důvěra fanoušků • podpora města • idea rodinného klubu 	<ul style="list-style-type: none"> • chybí vyhřívaný trávník • absence generálního sponzora • nestálost výkonů • absence střední generace v hráčském kádru
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • kladný vztah bývalých hráčů ke klubu • postup do vyšší soutěže • nový sponzor • prodej mladých talentů do I. ligy 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence v Moravskoslezském kraji • budoucí náklady při postupu do vyšší soutěže • hrozba sestupu v dorostenecké kategorii • osa mužstva na hostování do konce sezóny

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Stadion s kapacitou téměř osmi tisíc míst k sezení, tři zastřešené tribuny ze čtyř, v blízkosti stadionu tři tréninková hřiště, to vše se kvalitou řadí na úroveň klubů Gambrinus ligy. Navíc má klub v plánu dále tréninkové zázemí zlepšovat a v nejbližší době přidat další tréninkové hřiště. Za silnou stránku je považována i historie a tradice klubu, která dává fanouškům šanci na lepší budoucnost. Ti ačkoliv byli po dlouho dobu zvyklí na I. ligu, stáli za klubem i po sestupech do nižších soutěží a jejich návštěvnost na domácí zápasy se řadí k nejlepším ve II. a III. lize. Pověstné jsou i výjezdy na venkovní zápasy, kterých se někdy účastní i stovky fanoušků. Klub se staví do pozice tzv. rodinného klubu a rád by pokračoval v ideji nasazování vlastních odchovanců do týmu, angažování hráčů s kladným vztahem ke klubu a navazování spolupráce s regionálními sponzory. Tomu pomáhá i silná podpora města, které klub po problémech se zahraničními majiteli zachránilo a nyní jej podporuje každoročními dotacemi.

Slabé stránky

V posledních deseti letech klub zažil několik postupů a pádů a tato nestálost výkonů ovlivňuje fanoušky i sponzory, kteří tak nemají jasnou představu o budoucnosti klubu. V případě postupu až do I. ligy by klub musel vyřešit podmínku danou Fotbalovou asociací České republiky a vybudovat vyhřívaný trávník. Absence vyhřívání ohrožuje při nepřízní počasí i některé domácí ligové zápasy. Již mnoho sezón klub vystupuje na fotbalové scéně bez generálního partnera a přichází tak o značné finanční prostředky. Lepší vyjednávací pozici se sponzory by si klub získal případným postupem do vyšší soutěže. Za slabou stránku lze považovat i absenci střední generace v A týmu. Polovina hráčského kádru je ve věku do 25ti let a o dva, tři roky starší hráči, kteří by v tomto věku měli být na vrcholu svých schopností, týmu znatelně chybí.

Příležitosti

Jako příležitost s nejvyšší prioritou je vnímána šance postupu do vyšší soutěže. Současná III. liga pro klub není dostatečná a spokojení nejsou fanoušci ani partneři klubu. Značka SFC Opava je přijímána kladně mezi bývalými hráči klubu a hráči z regionu a klub si je vědom šance na získání těchto hráčů. V nejbližších letech se v klubu můžou ukázat takoví hráči jako např. Zdeněk a Zbyněk Pospěchovi. Další velkou příležitostí je navázání spolupráce s novými sponzory, zejména s možným generálním partnerem. Ten by mohl do

klubu přivést dodatečné finanční prostředky, které by klubu dovolily připravit tým na postup do Gambrinus ligy. Vzhledem k výborným podmínkám pro růst mladých hráčů je možné posléze některé z nich prodat těm nejlepším českým klubům (Olomouc, Ostrava). Je však na klubu, zda se vydá touto cestou nebo si i přes nabízené finanční prostředky hráče ponechá.

Hrozby

Velká konkurence v Moravskoslezském kraji klub ohrožuje nejen na úrovni A týmu ale i v mládežnických kategoriích. Kluby jako Baník Ostrava, MFK Frýdek – Místek či MFK OKD Karviná mohou hráčům nabízet téměř identické podmínky a klub má tímto ztíženou vyjednávací pozici při přestupech či hostováních hráčů. Současný rozpočet klubu by ve vyšší soutěži musel být navýšen a je na managementu klubu, aby této hrozbě čelil při vyjednávání se sponzory a s městem. Tři zkušení hráči tvořící osu současného mužstva jsou v týmu na hostování, které jim vyprší na konci sezóny. Vedení by je chtělo udržet i nadále, ale v případě, kdy by se to nepodařilo, utrpí výkonnost mužstva. Dorostenecký tým kategorie U19 se nachází na sestupových příčkách a na konci sezóny čelí hrozbě baráže o setrvání v této soutěži. Ztráta nejvyšší dorostenecké soutěže by byla velkým neúspěchem mládežnického fotbalu.

3.3.2 SWOT analýza SK Sigma Olomouc

Tab. 3.4 SWOT analýza SK Sigma Olomouc

SWOT analýza SK Sigma Olomouc	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• zmodernizovaný stadion• pořádání reprezentačních akcí• kvalitní mládež• vysoký počet odchovanců v A týmu• dominantní postavení v kraji• dlouholetá spolupráce se společností Sigma Group a.s.	<ul style="list-style-type: none">• pošramocená pověst vlivem korupční aféry• časté změny trenérů• zčásti nefunkční internetové stránky klubu• tréninkový areál v Řepčíně• parkování u stadionu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• postup do pohárové Evropy• úspěch v národním poháru• prodej hráčů• příchod zahraničních hráčů	<ul style="list-style-type: none">• hrozba sestupu• konkurence• postup hokejového týmu Olomouce do extraligy ledního hokeje• negativní trend výsledků hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Jednou z hlavních silných stránek je olomoucký Andrův stadion, který prošel v posledních letech několika změnami a patří mezi nejmodernější stadiony v republice. Nadstandartní je i tréninkové zázemí v okolí Androva stadionu. Tyto skutečnosti dovolují pořádat i reprezentační akce, jako jsou přátelská utkání A týmu nebo ME U21 v roce 2015. SK Sigma Olomouc disponuje skvělou mládeží a těží z dominantního postavení v Olomouckém kraji, které jim dovoluje stahovat si ty nejlepší mladé hráče do svých řad. Za posledních deset let je nejhorším umístěním nejstaršího dorosteneckého týmu osmé místo ze sezóny 2004/05. Mnoho z těchto hráčů poté plynule přejde do A týmu a Sigma se tak může pyšnit vysokým počtem odchovanců v týmu a velice nízkým průměrným věkem v A mužstvu. Silnou stránkou je také dlouholetá spolupráce se společností Sigma Group a.s.

Slabé stránky

Díky korupční aféře z roku 2009 byl klubu zakázán start v evropských pohárech, které si vybojoval v sezóně 2011/12 a v sezóně následující začal ročník s odpočtem devíti bodů. Hráči byli celou sezónu pod velkým tlakem, uhráli dostatečný počet bodů, ale na pohárové příčky se jim nepodaří dostat ani v současné sezóně. Na konci dubna letošního roku byl odvolán trenér Zdeněk Psotka a na jeho pozici byl dosazen sportovní manažer klubu Ladislav Minář, který se tak stal již osmým trenérem hanáckého klubu za poslední tři roky. Slabou stránkou jsou také kapacitně nedostačující parkovací plochy u stadionu, které jsou problémem zejména při divácky atraktivních duelech. V současné době (tj. duben 2014) probíhá rekonstrukce webových stránek klubu, které nejsou zcela funkční a fanoušek nemá možnost se podívat například na internetový fanshop. Nedostatky lze nalézt také v tréninkovém zázemí pro dorostenecké kategorie v Řepčíně, kde leží zastaralé hřiště s tribunou. Areál by se však měl v nejbližší době dočkat rekonstrukce.

Příležitosti

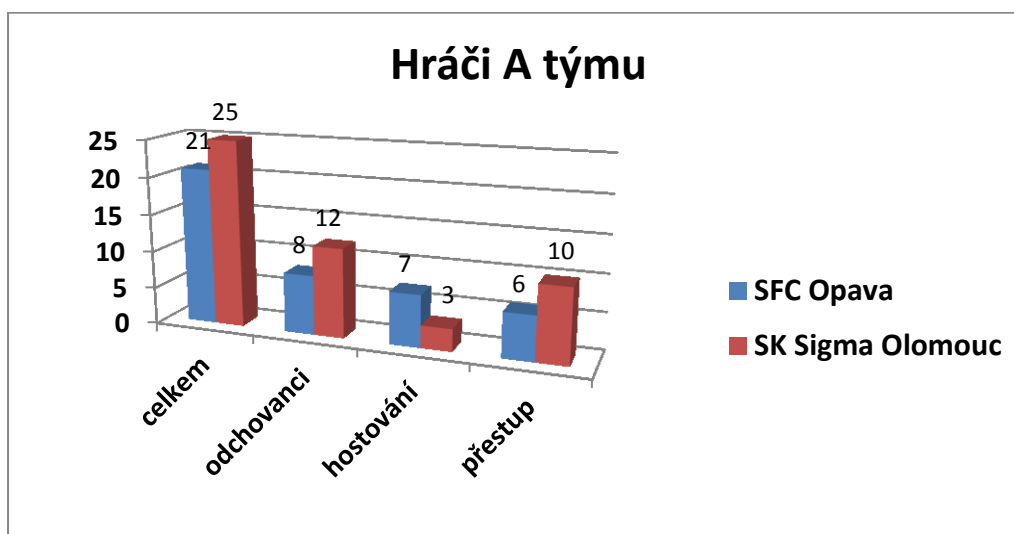
Mezi příležitosti klubu patří postup do pohárové Evropy, kde by se mohli zviditelnit hráči a ukázat se zahraničním klubům. Prodej těchto hráčů do zahraničí nebo nejlepším českým klubům (AC Sparta Praha, FC Viktoria Plzeň) může pomoci naplnit rozpočet klubu. Větší šance se do pohárové Evropy dostat má klub díky úspěchu v národním poháru, který není tak dobře vnímán ze strany špičkových českých klubů. V minulosti v klubu úspěšně působili zahraniční hráči (Brazílie, Slovensko), případný příchod těchto hráčů by klubu mohl pomoci k dosažení vyšších příček.

Hrozby

V současné sezóně klubu hrozí sestup do II. ligy. Klub již dvacet let působí na úrovni ligy první a udělá vše pro to, aby se zde udržel. V současnosti jsou hrozbou také jiné kluby Gambrinus ligy (FC Zbrojovka Brno, FC Baník Ostrava), které klub ohrožují nejen na sportovním poli, ale i při vyjednávání s potenciálními sponzory. Negativní vliv na návštěvnost klubu může mít postup HC Mora Olomouc do extraligy ledního hokeje. Případná kolize zápasů bude nutit fanoušky vybrat si mezi fotbalem a hokejem. V neposlední řadě by měl klub zlepšit svou ekonomickou stránku, jelikož už tři ročníky se pohybuje v červených číslech a v sezóně 2012/13 byla ztráta VH běžného účetního období necelých 40 mil. Kč.

3.3.3 Komparace klubů z hlediska hráčského kádru

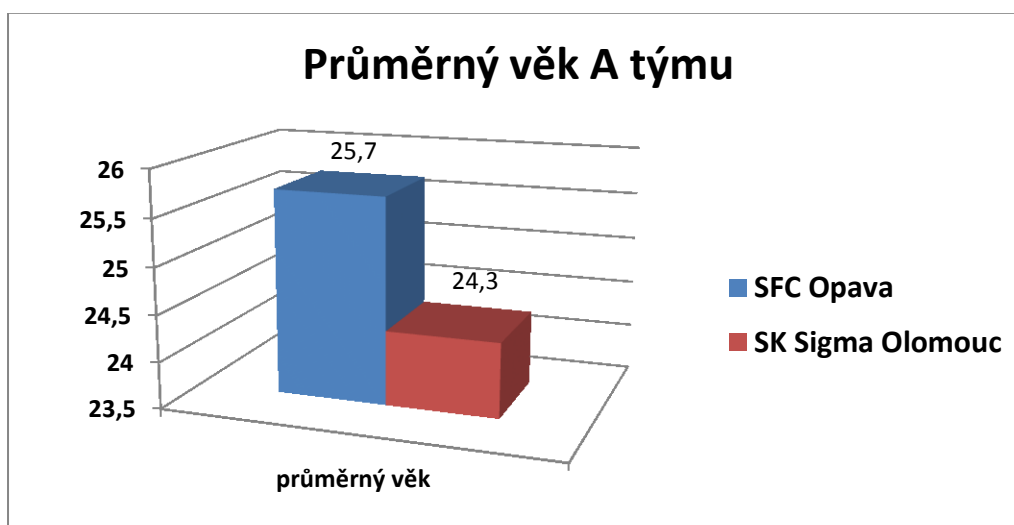
Graf 3.1 Hráči A týmu



Zdroj: vlastní zpracování

SK Sigma Olomouc má širší hráčský kádr, hrají náročnější soutěž a navíc se chtějí pokusit uhrát dobrý výsledek i v domácím poháru. Počet odchovanců je u obou týmů vysoký a tento fakt jen potvrzuje dobrou práci s mládeží u obou klubů. Zatímco tým SFC Opava dává přednost hráčům na hostování z vyšších lig, kteří týmu dají kvalitu a zkušenosti, SK Sigma Olomouc jde spíše cestou přestupů s cílem vytvořit sehraný tým.

Graf 3.2 Průměrný věk A týmu

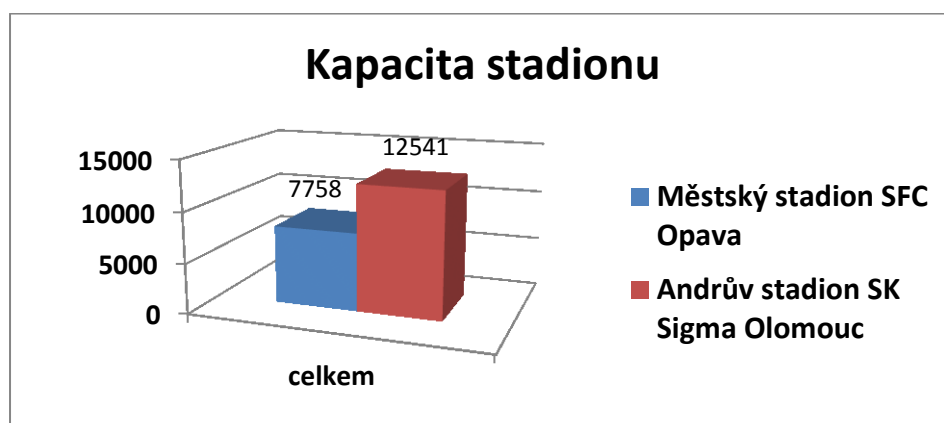


Zdroj: vlastní zpracování

Oba týmy mají mladý kádr a ve svých ligách patří k těm nejmladším. V SFC Opava jsou na soupisce čtyři hráči starší 33let, u SK Sigma Olomouc ani jeden, což se může jevit problémem při snaze vyhnout se sestupovým příčkám, kdy je na hráče vyvíjen velký tlak, který někteří mladí hráči zažívají poprvé v kariéře.

3.3.4 Komparace klubů z hlediska fotbalové stadionu

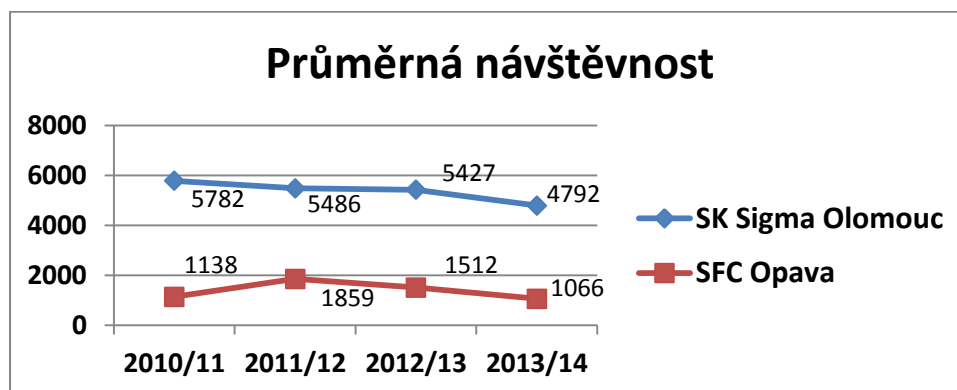
Graf 3.3 Kapacita stadionu



Zdroj: vlastní zpracování

Oba kluby mají stadion kapacitně dostačující pro své potřeby a v nejbližší době se nedá předpokládat rekonstrukce s cílem zvýšit kapacitu. U obou klubů se jedná o místa k sezení, která nabízejí největší komfort návštěvníkům. Andrův stadion je vhodný i pro pořádání utkání reprezentačních utkání dospělých, Městský stadion SFC Opava je využíván pro utkání mládežnických reprezentací nebo reprezentace žen.

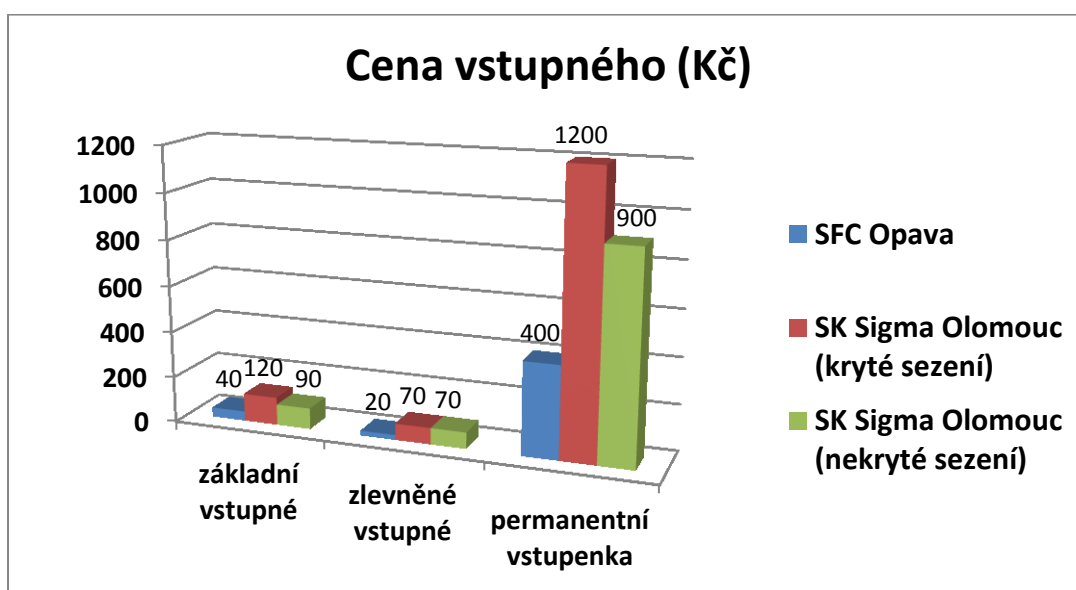
Graf 3.4 Průměrná návštěvnost



Zdroj: vlastní zpracování

Vyšší návštěvnost SK Sigmy Olomouc je zapříčiněna hlavně úrovní soutěže, kterou klub hraje. Při případném postupu SFC Opava do Gambrinus ligy se dá předpokládat velký nárůst počtu fanoušků (na přelomu tisíciletí při účasti v I. lize byla průměrná návštěvnost přes 11 tisíc diváků). Výkyvy v návštěvnosti SFC Opava jsou dány postupy a sestupy mezi soutěžemi. U SK Sigmy Olomouc je v poslední sezóně vidět mírný pokles návštěvnosti. Příčinou jsou slabé výsledky a předváděná hra mužstva.

Graf 3.5 Ceny vstupného



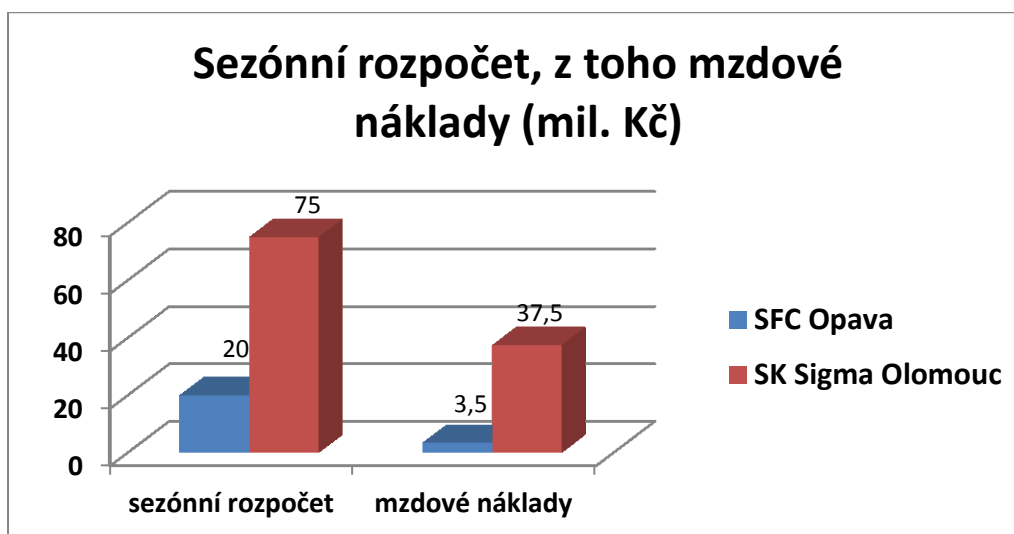
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k odlišné soutěži, kterou týmy hrají, se ceny vstupného liší. Oba kluby nabízejí zlevněné vstupné pro seniory a ZTP/P, SFC Opava navíc ještě pro ženy, SK Sigma Olomouc pro studenty. Fanoušci si mohou koupit také výhodnou permanentní vstupenku, která je u obou klubů v ceně deseti domácích zápasů (oba kluby hrají 15 utkání).

3.3.5 Komparace klubů z hospodářského hlediska

Podklady pro srovnání jsem čerpal z účetních závěrek dostupných ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin Ministerstva spravedlnosti České republiky a z informací manažerů klubů. Některé uvedené hodnoty mají pouze informační charakter, protože jsou vedením klubu považovány za interní a cení si je jako své know-how.

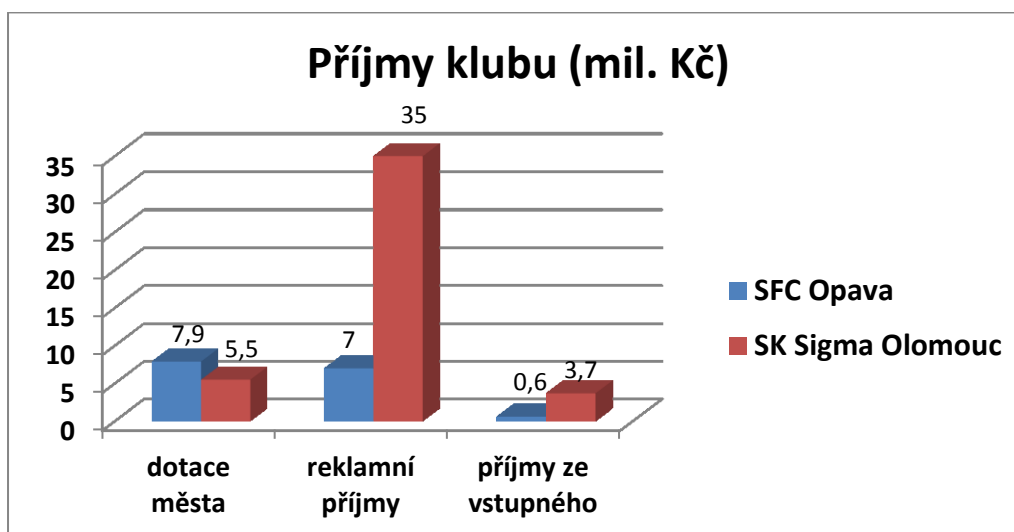
Graf 3.6 Sezónní rozpočet a mzdové náklady



Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet SFC Opava patří mezi nejvyšší ve III. lize, zatímco rozpočet SK Sigmy Olomouc patří do průměru Gambrinus ligy. U mzdových nákladů lze jasně vidět snahu klubu SFC Opava dávat na platy hráčů jen malou část rozpočtu, tak aby mohlo jít více prostředků do mládežnické akademie, zatímco u SK Sigmy Olomouc tvoří mzdové náklady polovinu rozpočtu klubu.

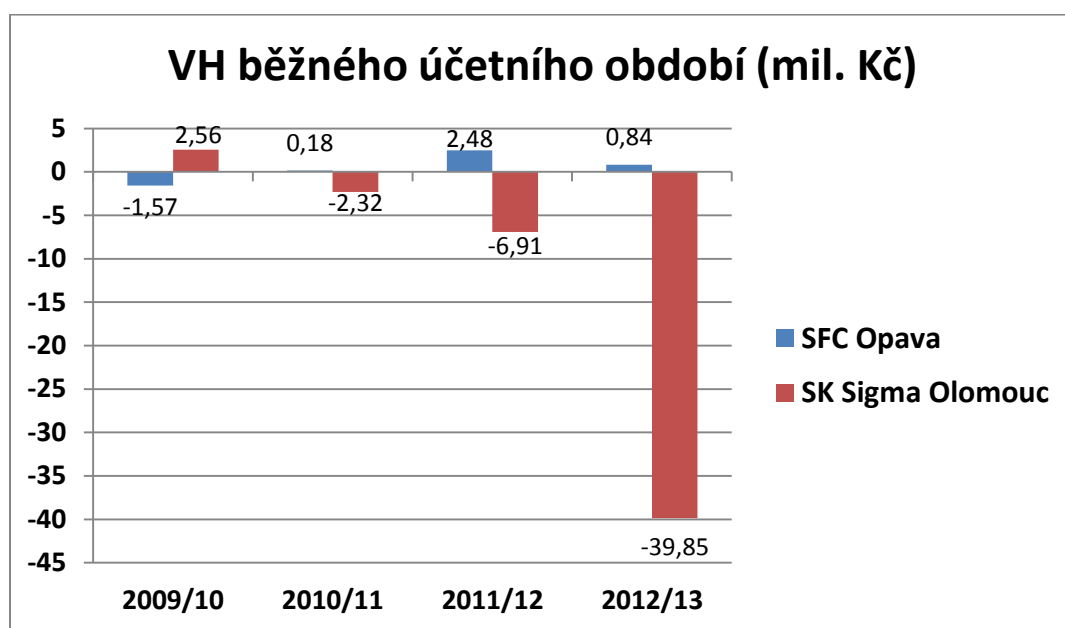
Graf 3.7 Příjmy klubu



Zdroj: vlastní zpracování

Gambrinus liga je pro sponzory atraktivnější, tudíž z těchto zdrojů plyne do SK Sigmy Olomouc více prostředků než do SFC Opava. Příjmy ze vstupného odrážejí rozdíl v průměrné návštěvnosti jednotlivých klubů. Statutární město Opava jako vlastník klubu SFC Opava dává do klubu každoročně značné prostředky, které jsou použity zejména na mládežnickou akademii a samotný chod klubu.

Graf 3.8 Výsledek hospodaření běžného účetního období.



Zdroj: vlastní zpracování

SFC Opava vykazuje relativně stabilní čísla, ze kterých jde vidět, že se management klubu snaží předejít problémům, které na klub dopadly v sezóně 2004/05 a vyvrcholily pádem klubu. V poslední sezóně utrpěla SK Sigma Olomouc velkou ztrátu, vlivem klesajících výnosů v oblasti přijatého výchovného. Hlavním záměrem bylo neoslabovat kolektiv A týmu a pokusit se dosáhnout sportovního úspěchu v podobě účasti v evropských pohárech. Tento cíl však nebyl splněn a toto se následně projevilo i ve výsledku hospodaření. Ztráty hospodaření obou klubů byly hrazeny dotacemi majitelů.

4 Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení

SFC Opava

Jedním ze základních úkolů managementu je vrátit klub tam, kde se pohyboval na přelomu tisíciletí, tj. na úroveň Gambrinus ligy. Při této cestě o dvě soutěže výše, která bude dlouhá a náročná, klubu pomůže Statutární město Opava, které momentálně vlastní téměř 100% akcií klubu. Každoroční dotace do klubu, které jsou cíleny hlavně na mládežnický fotbal, jako na prioritu fotbalu v Opavě, mohou klubu pomoci vychovat dostatečně kvalitní hráče pro úroveň vyšších soutěží. Poměr výdajů na mládež k profesionálnímu fotbalu je v SFC Opava cca 70% ku 30%. Kvalitní práce s mládeží obsahuje nejen prvek sportovní, ale i společenský. Jedním ze sportovních cílů klubu je udržet nejvyšší dorosteneckou soutěž, kde se mladým hráčům dostává potřebné konfrontace s kvalitními vrstevníky.

Jako největší problém klubu jsem identifikoval absenci generálního sponzora. Podpora města je pro klub dostačující, avšak v případě postupu je nutné sehnat další finanční prostředky potřebné pro chod klubu. Představa spojení jména společnosti s klubem bude pro sponzory lákavá až v případě postupu do celorepublikových soutěží. Pokud se klubu nepodaří postoupit sportovní cestou, existuje možnost odkoupení licence od jiných týmů, jelikož potřebné zázemí pro II. ligu v současné v Moravskoslezské fotbalové lize mnoho týmů nemá. Doporučuji tedy klubu případnou investici do této licence tak, aby měli dobrou vyjednávací pozici s potenciálními sponzory.

Výhodou pro SFC Opava je kvalitní stadion a tréninkové zázemí. To vše může pomoci k nalákání nových hráčů do klubu, doporučil bych zejména hledat zkušené hráče, kteří by doplnili současný tým založený hlavně na odchovancích. Klub se může spolehnout na své fanoušky i v době neúspěchu, průměrné návštěvy patří mezi nejvyšší v nižších soutěžích, managementu však doporučuji přidat zlevněné vstupné pro studenty, které v nabídce v současné době chybí.

Důležitým úkolem bude stabilizovat management klubu, který v posledním půlroce prošel obměnou a potřebuje si získat důvěru jak fanoušků, tak představitelů města. Poslední ekonomické výsledky klubu značí, že klub je stabilní a s prostředky nakládá rozumně, je třeba však zvážit potřebné investice do A týmu (noví hráči, zvýšení platů) tak, aby mohl být klub konkurenceschopný i ve vyšší soutěži.

SK Sigma Olomouc

Značným problémem klubu je přílišná závislost ekonomické situace na odchodech hráčů. V loňské sezóně se žádný takto zajímavý přestup pro klub neudál a Sigma hospodařila se značnou ztrátou. V případě dosavadních špatných výsledků klubu existuje malá možnost, že si nejlepší české či zahraniční kluby vyberou místní hráče. Klubu doporučuji zmenšit výdaje na platy hráčů, které plní téměř polovinu výdajové části rozpočtu. Dle mého názoru je chybou, mít v A týmu 25 hráčů a k tomu si ještě udržovat dva další týmy dospělých - B tým a juniorku. Dalším mým návrhem tedy je zrušit B tým klubu tak, jak to udělala většina klubů Gambrinus ligy a ponechat si pouze juniorský tým. Nechat si pouze tolik hráčů, kolik je potřeba pro dva týmy dospělých a zbytek prodat či poslat na hostování.

Silnou stránkou klubu je mládežnická akademie, která těží z dominantního postavení v kraji a dovoluje klubu přivést ty nejlepší mladé hráče. Sigma by určitě neměla uhýbat z této cesty a nadále se snažit mít v A týmu co nejvíce odchovanců. Výdaje na výchovu těchto hráčů jsou nesrovnatelně menší v porovnání s výdaji na hotové hráče. Je třeba však udržet v týmu i dostatek hráčů starších, kteří mají potřebné zkušenosti potřebné k boji o záchranu.

Velkou příležitostí je pořádání ME U21 v roce 2015, kde se klub může zviditelnit a získané dotace od statutárního města Olomouce použít na rekonstrukci tréninkové areálu v Řepčíně. Na turnaji se můžou objevit i někteří mladí hráči A týmu a v případě dobrých výkonů si říct o zahraniční angažmá. Managementu dále doporučuji provést stabilizaci na trenérském postu, najmout trenéra s jasnou vizí a dát mu potřebný čas na přeměnu mužstva.

Problémem pro klub může být také odliv fanoušků z důvodu postupu hokejového týmu Olomouce do extraligy. Vedení by se mělo snažit v příští sezóně naplánovat svá utkání tak, aby se nekryla s utkáními hokejového celku. V péči o fanoušky jsou problémem také nedokončené internetové stránky klubu, které jsou považovány za hlavní komunikační kanál pro fanoušky a je třeba dokončit např. internetový fanshop klubu. Mezi základní úkoly managementu patří také navrátit dobré jméno klubu po korupční aféře z roku 2009. Největší hrozbou však je pro klub případný sestup do nižší soutěže. Je otázkou, zda by ambiciózní mladí hráči v klubu zůstali i v případě účasti v II. lize. Historicky, finančně i zázemím totiž Sigma patří do Gambrinus ligy.

5 Závěr

V bakalářské práci byla provedena analýza dvou fotbalových klubů s následným porovnáním. Pro práci byly vybrány dva kluby, a to prvoligová SK Sigma Olomouc a třetiligový klub SFC Opava.

V teoretické části jsem nastínil základní problematiku a zaměřil jsem se na popsání pojmů, se kterými jsem měl v úmyslu dále pracovat.

V praktické části bakalářské práce jsem porovnával kluby z mnoha hledisek. Úvod této části byl věnován historii klubů a popisu situace, ve které se nacházejí v současnosti. Dále jsem analyzoval strukturu managementu a nastínil koncepci, s jakou kluby pracují s mladými hráči v tzv. mládežnických akademiích. Část práce jsem věnoval analýze sponzorského portfolia klubů a popisu marketingových nástrojů, které využívají v komunikaci s partnery. V části hospodaření a cíle klubu byly informace získány od pracovníků managementu klubu a z účetních výkazů v elektronické podobě dostupných na stránkách Ministerstva spravedlnosti. Za pomoci rozhovoru a získaných informací od generálního manažera (SFC Opava) a marketingového manažera (SK Sigma Olomouc) jsem sestavil SWOT analýzu pro oba kluby, kde jsem nastínil základní silné a slabé stránky a určil příležitosti a hrozby, které pro klub vyplývají z vnějšího prostředí.

Při šetření byly zjištěny mnohé rozdíly, ačkoliv kluby mají i mnoho společného. Orientaci vedení na výchovu mládeže, snahu stavět tým na odchovancích, kvalitní stadion, silnou regionální pozici a podporu fanoušků. Značné rozdíly však lze najít zejména při pohledu na finanční stránku obou klubů. Příkladem je graf (3.6), kde je možné vidět téměř čtyřnásobnou velikost rozpočtu SK Sigma Olomouc oproti rozpočtu SFC Opava a odlišnou filozofii hráčských platů. Hanácký klub na platy vydává polovinu rozpočtu, zatímco u klubu z Opavy jde o pětinu rozpočtu. Navzdory odlišné situaci jsou problémy téměř identické, konkurence ostatních týmů a s tím spojená těžší vyjednávací pozice nejen se sponzory, ale i s případnými posilami. Velkou hrozbou je však pro management SK Sigmy Olomouc poslední sezóna, kdy hospodařili se ztrátou v řádu desítek miliónů.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012, 268 s. ISBN 978-802-4825-298.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2011, 127 s. ISBN 978-802-4824-390.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002, 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [6] HORÁK, Jindřich a Lubomír KRÁL. *Encyklopedie našeho fotbalu: sto let českého a slovenského fotbalu : domácí soutěže*. 1. vyd. Praha: Libri, 1997, 701 p. ISBN 80-859-8322-2.
- [7] JAROŠOVÁ, Darja. *Metodologie výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2007, 69 s. ISBN 978-802-4812-861.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007, 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [11] MÜLLER, Klaus. *Management für Ingenieure: Grundlagen, Techniken, Instrument*. Berichtigter Nachdr. Berlin: Springer, 1988. ISBN 978-038-7184-548.
- [12] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009, 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.
- [13] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

- [14] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Dějiny sportovních her: pro studenty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 161 s. ISBN 978-80-248-2002-6.
- [15] ROBBINS, P. STEPHEN and T. Anthony JUDGE. *Organizational behavior*. 15th global ed. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-76529-5.
- [16] SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovec: (právní a ekonomické aspekty)*. Vyd. 1. Praha: Havlíček Brain Team, 2007, 199 s. ISBN 978-80-903609-5-2.
- [17] STUBBS, Ray. *Kniha sportů: sporty, pravidla, taktiky, techniky*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2009, 448 s. ISBN 978-80-242-2558-6.
- [18] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [19] ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Informace k novému občanskému zákoníku pro sportovní organizace – občanská sdružení* [online]. ČOV [c2013]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/upload/files/Novela-Obcanskeho-zakoniku-informace-pro-sportovni-organizace-obcanska-sdruzeni.pdf>

Internetové zdroje

- [20] SFC OPAVA. Slezský FC Opava: Oficiální internetové stránky [online]. 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.sfc.cz>
- [21] SK SIGMA OLOMOUC. SK Sigma Olomouc: Oficiální web fotbalového klubu [online]. 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://sigmafotbal.cz>

Seznam zkratk

SFC	Slezský fotbalový club
BK	Basketbalový klub
FC	Fotbalový club
MSFL	Moravskoslezská fotbalová liga
UEFA	Unie evropských fotbalových federací
FIFA	Mezinárodní federace fotbalové asociace
TCM	Tréninkové centrum mládeže
SCM	Sportovní centrum mládeže
SpSM	Sportovní středisko mládeže
SK	Sportovní klub
EURO U21	Mistrovství Evropy do 21 let
MFK	Městský fotbalový klub

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

9.5.2014



Seznam příloh

Příloha č. 1 Otázky k rozhovoru s členem managementu SFC Opava

Příloha č. 2 Otázky k rozhovoru s členem managementu SK Sigma Olomouc

Příloha č. 1 Otázky k rozhovoru s členem managementu SFC Opava

- 1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti generálního manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.*
- 2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat generální manažer?*
- 3. Který styl vedení upřednostňujete?*
- 4. Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese generálního manažera?*
- 5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa vysokoškolského oboru sportovní management?*
- 6. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?*
- 7. Pracujete na své pozici v klubu již dlouho? Popřípadě jakou dobu a kde jste pracoval předtím?*
- 8. Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?*
- 9. Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?*
- 10. Jaké jsou Vaše poznatky ve spolupráci se sponzory?*
- 11. Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?*
- 12. Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?*
- 13. Pomáhá Vám obec, město, kraj? Pokud ano, tak jakým způsobem?*

Příloha č. 2 Otázky k rozhovoru s členem managementu SK Sigma Olomouc

- 1. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti marketingového manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.*
- 2. Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat marketingový manažer?*
- 3. Který styl vedení upřednostňujete?*
- 4. Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese marketingového manažera?*
- 5. Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa vysokoškolského oboru sportovní management?*
- 6. V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?*
- 7. Pracujete na své pozici v klubu již dlouho? Popřípadě jakou dobu a kde jste pracoval předtím?*
- 8. Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?*
- 9. Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?*
- 10. Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?*
- 11. Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?*
- 12. Pomáhá Vám obec, město, kraj? Pokud ano, tak jakým způsobem?*